

**Diseño de un sistema gerencial estratégico para la Sociedad de Maestros Constructores
Mesa de los Santos S.A.S, alineado con la apuesta estratégica del sector constructor del
departamento de Santander**

Diana Carolina Pico García

Proyecto de grado para optar el título de Ingeniera Industrial

Director

Juan Carlos Cadena Sarmiento

Magister en Gestión de las Organizaciones

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ingenierías y Arquitectura

Facultad de Ingeniería Industrial

2021

Agradecimientos

A todo el personal de la Sociedad de Maestros Constructores Mesa de los Santos S.A.S.

Su representante legal: Luis Beltrán Almeida Calderón.

Su socio: Luis Ernesto García Toloza.

A la Universidad Santo Tomas, seccional Bucaramanga.

Karin Julieth Aguilar Imitola, Coordinadora de Proyectos de Grado.

Juan Carlos Cadena Sarmiento, director Temático de proyecto.

A mi hermana Nena Dayana Pico García.

A mis padres Luz Stella García Toloza y Jaime Pico Angarita.

A Dios.

Contenido

Introducción	10
1. Definición del problema.....	11
1.1 Descripción del problema	11
1.2 Formulación del problema	12
2. Justificación.....	12
3. Objetivos	14
3.1 Objetivo general	14
3.2 Objetivos específicos	14
4. Marco referencial	15
4.1 Estado del arte y antecedentes.....	15
4.2 Marco teórico	20
4.2.1 ¿Qué es la Gerencia estratégica?.....	20
4.2.2 Modelo de Fred David	21
4.2.3 Diagnóstico estratégico	27
4.3 Marco Conceptual	29
4.4 Marco legal y normativo	31
5. Marco metodológico	32
5.1 Fundamentos epistemológicos	33
5.2 Diseño de Investigación	34
5.2.1 Tipo de investigación	34
5.3 Etapas del proyecto	35
5.3.1 Etapa 1: Diagnosticar estratégicamente la situación actual de la empresa	35

5.3.2	Etapa 2: Formular un plan estratégico	35
5.3.3	Etapa 3: Proponer un plan de acción.....	36
6.	Desarrollo metodológico.....	37
6.1	Primera etapa.....	38
6.1.1	Modelo CANVAS.....	38
6.1.2	Matriz del perfil competitivo	39
6.1.3	Cadena de valor.....	43
6.1.4	Diagnóstico interno	45
6.1.5	Diagnóstico externo	51
6.1.6	Matriz de Capacidades Internas-MPCI.....	56
6.1.7	Matriz de Oportunidades y Amenazas-POAM	58
6.2	Segunda etapa.....	60
6.2.1	Misión	60
6.2.2	Visión.....	60
6.2.3	Valores y Principios	61
6.2.4	Política Institucional	62
6.2.5	Matriz OIRC (Objetivos, Iniciativas estratégicas y responsabilidades)	63
6.2.6	Matriz OIMER (Objetivos, indicadores, metas y responsabilidades).....	65
6.3	Tercera etapa	67
6.3.1	Balance Scorecard.....	67
6.3.2	Plan de acción	70
7.	Conclusiones	79
8.	Presupuesto	80

8.1 Presupuesto detallado.....	80
8.2 Presupuesto global.....	81
Referencias.....	82

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Presupuesto para talento humano</i>	80
Tabla 2. <i>Presupuesto para Materiales y equipos</i>	80
Tabla 3. <i>Presupuesto para Material de Consulta</i>	81
Tabla 4. <i>Valor General de Anteproyecto</i>	81

Lista de figuras

Figura 1. <i>Modelo de Dirección Integral</i>	23
Figura 2. <i>Cronograma de actividades para el Diseño del Sistema Gerencial Estratégico</i>	36
Figura 3. <i>Modelo de Negocios CANVAS.</i>	38
Figura 4. <i>Matriz de Perfil Competitivo</i>	41
Figura 5. <i>Cadena de Valor de la A. de Maestros Constructores de la Mesa de los Santos</i>	44
Figura 6. <i>Análisis Interno organizacional</i>	46
Figura 7. <i>Matriz de Análisis Externo</i>	52
Figura 8. <i>Matriz PCI (Perfil de capacidad interna)</i>	57
Figura 9. <i>Matriz POAM (Perfil de oportunidades y amenazas en el medio)</i>	59
Figura 10. <i>Mapa Estratégico</i>	63
Figura 11. <i>Matriz OIRC</i>	64
Figura 12. <i>Matriz OIMER</i>	66
Figura 13. <i>Cuadro de Mando Integral Balance Scorecard (parte 1)</i>	68
Figura 14. <i>Cuadro de Mando Integral Balance Scorecard (parte 2)</i>	69
Figura 15. <i>Plan de acción del Balance Scorecard (parte 1)</i>	70
Figura 16. <i>Plan de acción del Balance Scorecard (parte 2)</i>	71
Figura 17. <i>Plan de acción del Balance Scorecard (parte 3)</i>	72
Figura 18. <i>Plan de acción del Balance Scorecard (parte 4)</i>	73
Figura 19. <i>Plan de acción del Balance Scorecard (parte 5)</i>	74
Figura 20. <i>Capacitación de seguimiento de indicador</i>	77
Figura 21. <i>Plan de capacitación</i>	78

Resumen

La importancia de una gerencia estratégica en las empresas está directamente ligada con la gestión y coordinación de actividades para obtener resultados exitosos al trazarse objetivos alcanzables. El presente proyecto se realiza con el objetivo de diseñar un sistema gerencial estratégico, permitiendo definir el direccionamiento a través de indicadores y acciones alineadas con la apuesta estratégica del sector constructor del departamento de Santander, tomando como base de estudio la Asociación de Maestros Constructores de la Mesa de los Santos S.A.S. Para ello, se realizó una investigación proyectiva con enfoque cualitativo, debido a que se elaboró una propuesta de un sistema gerencial estratégico, a partir de un diagnóstico y análisis de las necesidades, procesos, recursos involucrados y tendencias futuras de la organización en estudio. La población tomada fueron los 30 colaboradores de la empresa, por lo que no se procedió a seleccionar una muestra. Para la recolección de datos se hizo una revisión de la literatura de diferentes modelos de planeación estratégica, entrevistas personales con el personal administrativo y operativo de la empresa y toma de datos de documentos otorgados por el representante legal. La información obtenida contribuyó a diseñar el direccionamiento estratégico de la empresa dándole un rumbo con metas medibles a mediano y largo plazo.

Palabras Claves: Direccionamiento estratégico, plan de acción, diagnóstico interno y externo, indicadores.

Abstract

The importance of strategic management in companies is directly linked to the management and coordination of activities to obtain successful results by setting achievable objectives. This project is carried out with the objective of designing a strategic management system, allowing to define the direction through indicators and actions aligned with the strategic commitment of the construction sector of the department of Santander, taking as a basis of study the Sociedad de Maestros Constructores Mesa de los Santos SAS. For this, projective research with a qualitative approach was carried out, since a proposal for a strategic management system was elaborated, based on a diagnosis and analysis of the needs, processes, resources involved and future trends of the organization under study. The population taken was the 30 employees of the company, so a sample was not selected. For data collection, a literature review of different strategic planning models was made, personal interviews with the administrative and operational staff of the company and data collection from documents granted by the legal representative. The information obtained contributed to design the strategic direction of the company giving it a course with measurable goals in the medium and long term.

Keywords: Strategic direction, action plan, internal and external diagnosis, indicators.

Introducción

Este proyecto inicio con el interés de profundizar en la importancia de la gerencia estratégica y su aplicación en una empresa de un área rural, donde en la mayoría de los casos se desconoce el impacto que puede generar el diseño e implementación de un sistema que direcciona a la organización a través de objetivos claves para posicionarse en un mercado específico y alcanzar una ventaja competitiva, estratégica e innovadora. Para este estudio se trabajó con una empresa del sector constructor, que son las más demandadas en el municipio de los Santos.

La formulación del problema consistió en determinar ¿Qué estrategias, factores y decisiones debe implementar la empresa Sociedad de Maestros constructores Mesa de los Santos S.A.S para el diseño de su sistema gerencial estratégico? estableciéndose un objetivo general de diseñar un sistema gerencial estratégico para esta empresa, alineado con la apuesta estratégica del sector constructor del departamento de Santander, y desarrollando unos objetivos específicos que consistían en elaborar un diagnóstico donde se establecieran las políticas, la expectativa y la razón de ser; así como formular el plan estratégico con un análisis de factores internos y externos; y proponer un plan de acción realizando una prueba piloto de seguimiento de algún de los indicadores definidos dentro del cuadro de mando integral.

El proyecto se estructuró en 8 capítulos, en el primero se expone la descripción y formulación del problema, en el segundo y tercer capítulo se describe la justificación y los objetivos, en el cuarto se aborda el marco referencial, en el quinto se establece el marco metodológico, donde se plantean los fundamentos epistemológicos, el diseño de investigación y las etapas del proyecto, en el sexto se presenta el desarrollo metodológico de cada etapa, en el séptimo se exponen las conclusiones, recomendaciones y resultados obtenidos, finalmente en el octavo capítulo se señala el presupuesto que costo realizar este proyecto.

1. Definición del problema

1.1 Descripción del problema

La internacionalización de la industria de construcción ha llevado a los analistas gerenciales a innovar y transformar las estrategias para confrontar el manejo de sus organizaciones. Frente a este continuo y rápido cambio, la industria de construcción de Colombia debe estar preparada para enfrentar y ajustarse a las nuevas realidades de este decenio: renovación tecnológica, capacitación de la mano de obra, inversión en investigación y desarrollo (I&D), y globalización del mercado, entre otros [1].

Se presenta el caso de la empresa Sociedad de maestros constructores, una organización local que nació aproximadamente hace 3 años, con el fin de brindar una fuente de empleo a aquellas personas interesadas en la construcción de obras civiles del municipio de la Mesa de los Santos. Actualmente cuenta con personal de alta experiencia en diferentes funciones que se desarrollan en las obras de construcción de viviendas del municipio. Desde su configuración, esta empresa ha ejecutado sus diferentes trabajos y contratos de manera poco estructurada y planificada, debido a que no cuenta con un plan estratégico donde la alta dirección pueda implementar ciertas normas a todos los colaboradores.

Lo anterior ha producido problemas de organización, control, pérdidas de materia prima, inseguridad en el pago de los salarios quincenales, pocos beneficios a los empleados, baja competitividad y poco reconocimiento fuera del municipio de los Santos. Además, algunas áreas no están bien constituidas, dado que no cuentan con personal idóneo para el puesto de trabajo que deberían desempeñar en algunos contratos y, los cronogramas tienen que reprogramarse por

atrasos de las actividades asignadas a cada personal. En general cuentan con ciertas deficiencias administrativas ante proyectos estipulados.

La ausencia de un plan estratégico y de una estructura organizacional, el desconocimiento de la competitividad, de sus clientes, la relación con los proveedores y la poca importancia que se le otorga a cada miembro de la empresa ha generado dificultades para tener más posesión y reconocimiento en la industria de la construcción de Santander.

Teniendo presente el desarrollo e innovación de las empresas en el sector de construcción actualmente, es importante desarrollar un plan estratégico para trazar metas, orientar los objetivos y progresar de acuerdo con lineamientos que esta misma implemente, de manera que la empresa pueda mantenerse vigente y competitiva en la industria de la construcción.

1.2 Formulación del problema

Surge la pregunta de ¿Qué estrategias, factores y decisiones debe implementar la empresa Sociedad de Maestros constructores Mesa de los Santos S.A.S para el diseño de su sistema gerencial estratégico?

2. Justificación

La globalización de los diferentes sectores de la economía ha llevado a las empresas a generar planes estratégicos con objetivos innovadores y mejoras continuas en sus procesos. La importancia de la planeación estratégica en la gestión gerencial dentro de las organizaciones radica en la determinación de la misión, visión, objetivos viables y metas (mediano y largo plazo) en miras a enfrentar las nuevas necesidades de los mercados y generar un factor de valor diferenciador frente a las diferentes competencias [2].

Ahora bien, la construcción de viviendas es una de las principales fuentes de ingreso en la economía de Colombia, sin embargo, el producto interno bruto (PIB) de este sector cayó 1,3% en 2019 respecto al año anterior, mientras que en 2017 cerró con -2% C resultando el año menos favorable en esta industria. En la región Santandereana el sector construcción tiene una gran importancia en la economía debido a la alta generación de empleo y el alto nivel de participación en el producto interno bruto del departamento, las viviendas VIS han aumentado un 85%, respecto a otro tipo de edificaciones que disminuyeron en 20,6% [3, 4]. Por ende, es importante que las empresas constructoras definan y apliquen la planeación de los procesos a través de un sistema gerencial clave para cumplir eficientemente todos los proyectos propuestos y las buenas prácticas de los colaboradores. Además, las organizaciones deben estar preparada estratégicamente ante cambios económicos a mediano y largo plazo que se presenten en el país, para así adaptarse a las transiciones y establecer planes de mejoras respecto a años anteriores, con el fin de cumplir las necesidades de los clientes, expandirse a diferentes regiones, posesionarse en el mercado y obtener mayor rentabilidad.

Teniendo en cuenta el panorama mencionado anteriormente es necesario diseñar un sistema gerencial estratégico en la empresa de Maestros Constructores Mesa de los Santos S.A.S, que la oriente en nuevos caminos competitivos con mecanismos flexibles para adaptarse a las condiciones, donde se logre cumplir con la visión, misión y metas trazadas, realizando un análisis y diagnóstico decisivo.

Se pretende que los objetivos cuantitativos y cualitativos dentro del sistema estratégico sean la fuente en la cual la alta dirección focalice su progreso en búsqueda de mejorar el funcionamiento de toda la empresa en cuanto a su efectividad, así como el posicionamiento y

desarrollo corporativo, para lograr ser más reconocidos y competitivos en el sector de construcción de Santander.

La implementación de las estrategias gerenciales en esta empresa no se evaluará, pues se pretende ver su crecimiento en un mediano o largo plazo.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

A continuación, se aborda la finalidad del proyecto: diseñar un sistema gerencial estratégico en La Sociedad de Maestros Constructores Mesa de Los Santos S.A.S, alineado con la apuesta estratégica del sector constructor del departamento de Santander.

3.2 Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico que permita establecer las políticas, la expectativa y la razón de ser, con el fin de instaurar el qué hacer y el camino que se debe recorrer para alcanzar metas previstas dentro de la organización.
- Formular el plan estratégico mediante un análisis de factores internos y externos de manera que permitan establecer los lineamientos para determinar el rumbo de la organización.
- Proponer un plan de acción realizando una prueba piloto de seguimiento de indicadores para ejecutar el direccionamiento estratégico que permita el cumplimiento de los objetivos misionales.

4. Marco referencial

4.1 Estado del arte y antecedentes

El estado del arte refleja la manera en cómo se ha estudiado un tema desde diferentes investigaciones y cuáles son las tendencias existentes en un periodo de tiempo, sirviendo de modelo para futuros estudios y permitiendo establecer comparaciones y tener conocimiento sobre cómo se evaluó el problema en esa oportunidad [5].

A continuación, se presentan algunas investigaciones desarrolladas por autores interesados en la gerencia y planeación estratégica, donde se plantean aspectos que se relacionan con las variables de estudio del presente proyecto, las cuales son: Sistema gerencial estratégico y crecimiento competitivo empresarial:

A nivel internacional, Marines Petit [6] en su investigación titulada “Modelo gerencial dirigido a obras civiles en construcción”, tenía como objetivo analizar el modelo gerencial, dirigido a la planificación de obras civiles de las empresas constructoras de la ciudad de Maracaibo, Venezuela. La metodología usada en este proyecto es analítica y cuantitativa correlacional. Se trabajó con una muestra de 10 personas y se aplicó la técnica de observación por encuesta, donde se presentó un instrumento con cinco alternativas de respuesta que fue validado por cinco expertos del área. Los resultados evidencian problemas con el cronograma de obra que llevan a proyectos no terminados en los plazos acordados, aun cuando la empresa tiene un plan de acción, técnicas de efectividad y los colaboradores se organizan por equipos de trabajo.

La anterior investigación permitió conocer un modelo gerencial para cumplir los contratos y obras civiles de las empresas sin fallos de control. Además, la importancia de implementar

estrategias gerenciales cuando se presentes anomalías en la gestión de los procesos, donde frecuentemente se presentan deficiencias.

Al respecto, Herrera, Ramírez y Zurita [7] resaltan en su trabajo “Planificación estratégica de DYS obras civiles S.A.” la importancia de diseñar la planificación estratégica para la Empresa Constructora DYS obras civiles S.A. período 2015-2019. La metodología del estudio consistió básicamente en identificar la situación actual de la empresa, generando una descripción general, conociendo servicios, negocios actuales y sus tipos de clientes, a través de un análisis externo, que detecto oportunidades y amenazas; un análisis interno, que determino las fortalezas y debilidades de la empresa. Una vez finalizado los análisis se definieron los lineamientos estratégicos, incluyendo misión y visión, objetivos a largo plazo, objetivos específicos y políticas. Finalmente se propone un sistema de control de gerencia para medir el desempeño de la empresa. Una vez definida la estrategia, considerando la estructura de la empresa, se sugiere un sistema de control de la estrategia, que permite medir el desempeño. Los resultados muestran que se ha logrado un mejor manejo de los costos, la eficiencia en sus recursos y capacidades, logística interna y externa adecuada, mayor diferenciación del servicio, mejoramiento de su cuota de mercado, del clima organizacional y preparación hacia una estructura más corporativa de la empresa. El aporte de esta investigación nos refleja la importancia y el impacto de una empresa al implementar un sistema gerencial estratégico, además es una guía metodológica que permite analizar las áreas involucradas en el sistema estratégico implementado en la empresa en estudio.

Por otro lado, González, Salazar, Ortiz y Verdugo [8] enfatizan en su investigación “Gerencia Estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones” sobre el análisis de la gerencia estratégica en las organizaciones como herramienta para la toma de decisiones y el instrumento para dar respuesta a las exigencias del entorno competitivo. La

investigación es de tipo cualitativa, con enfoque documental. Los resultados arrojan elementos para la construcción del pensamiento estratégico y el desarrollo de procesos críticos en la mente del estratega para mejorar las capacidades de las organizaciones y formular estrategias con mayor efectividad.

Esta investigación permite evidenciar la importancia de la construcción de un modelo gerencial que aporte al crecimiento organizacional, estratégico y competitivo de cualquier sector empresarial, además nos muestra diferentes teorías a través de una literatura exacta y detallada, lo cual permite conocer diferentes puntos de vista de autores especialistas en el tema, para aplicar y tener presente en el desarrollo del proyecto.

A nivel nacional, Rodríguez [9] en su investigación denominada “Diseño de un sistema de información gerencial alineado con la orientación estratégica de la empresa para el soporte en la toma de decisiones a nivel estratégico”, tenía como objetivo Diseñar el Sistema de Información Gerencial alineado con La Orientación Estratégica de Las Empresas para el Soporte en la Toma de Decisiones a Nivel Estratégico implementando un Sistema Información Gerencial (SIG) para sustentar las decisiones y realizar seguimiento a los objetivos. Se usó la metodología del Ciclo de Vida para Sistemas de Información. Se identificaron las necesidades de información de los futuros usuarios del SIG y los indicadores de los planes de negocio, finalmente se escogió una plataforma de inteligencia de negocios, donde funcione el SIG. La decisión fue tomada aplicando el proceso analítico jerárquico (AHP), basado en el análisis de decisiones multicriterio (MCDA).

Los aportes de la anterior investigación permiten profundizar más sobre diferentes tipos de herramienta y técnicas para la toma de decisiones, como AHP un proceso analítico jerárquico que estructura el problema a través de un marco racional, y cuantifica los elementos de decisión para

evaluar alternativas de solución o el MCDA que también estructura el problema y lleva a tomar decisiones valoradas, sustentables y con más nivel de justificación.

Por otro lado, Cuevas [10] en su proyecto investigativo “Plan Estratégico de Gestión Aplicado en la Industria de la Construcción. caso de estudio: empresa Diarco Group SAS”. Identifico la situación de la empresa a través de herramientas de análisis y diagnóstico, para enfocarse en estrategias que exploten las oportunidades y maximicen los aspectos favorables en el interior de la organización. Además, se plantearon estrategias para disminuir las debilidades y crear planes de acción frente a las amenazas del entorno en que se desarrolla la actividad económica. Por medio de una metodología descriptiva se demostró la importancia que tiene el diseño de planes estratégicos dentro de las empresas de construcción y su relevancia en la consecución de los objetivos que se plantean la gerencia de Diarco Group.

A través del anterior proyecto se logró visualizar la ejecución de un diagnóstico detallado, la elaboración del plan estratégico, con cada uno de los objetivos, indicadores y matriz DOFA. Se relacionó con las demás investigaciones consultadas y se generó un mapa comparativo con la empresa en estudio, permitiendo evidenciar la problemática que tienen la mayoría de las empresas del sector de la construcción al constituirse, sin implementar un plan o sistema estratégico que genera posicionamiento, competitividad y mayor oportunidad de servicio.

Análogamente, Castrillon y Grisales [11] en su tesis sobre una “Propuesta de Plan Estratégico 2016-2020 para la Constructora New Millenium SAS. en la ciudad de Pereira”, con el objetivo de realizar un diagnóstico externo del macroentorno y un análisis interno de la empresa enfocado en la dirección estratégica, sintetizaron las variables con matrices estratégicas como la EFE, EFI y DOFA, para elaborar la Misión, Visión, valores corporativos, definición de la ventaja competitiva, la estrategia corporativa y el plan de acción estratégico. El anterior trabajo

Investigativo permite ver un panorama diferente a la realización de un plan estratégico en el sector de la construcción, aportando diferentes herramientas claves en la elaboración del diagnóstico situacional de la organización, facilitando la recolección de los datos para lograr construir eficientemente un sistema estratégico.

A nivel local, Omaña García, [12] en su investigación “Creación del plan estratégico para la empresa construcciones interventorías y suministros de Santander S.A.S”, tiene como objetivo principal evaluar la situación actual y crear un plan estratégico de dicha empresa para lograr mayor competitividad. Se emplea una investigación descriptiva debido a su extenso marco teórico basadas en teorías y definiciones significativas dentro las organizaciones y antecedentes de la empresa. Se evidencia que la empresa en estudio estaba desorientada en cuanto a su estructura organizacional y sus proyecciones o metas a largo plazo, lo cual dificultaba una adecuada toma de decisiones para proyectos acordados y se presentan un nivel considerado de demoras en cuanto a la ejecución de los procesos. A diferencia de los estudios presentados anteriormente, el presente estudio aplica una estrategia de marketing, basada en la segmentación de los clientes, construye la estructura organizacional de la empresa, visión, misión, políticas y demás aspectos que hacen parte del sistema gerencial. Los resultados son efectivos en cuanto al posicionamiento de la empresa y los objetivos de la investigación. Sin embargo, se hace necesario que los socios inviertan en la ejecución del plan estratégico y se mantengan las estrategias determinadas. El anterior estudio es una guía valiosa para la ejecución del proyecto en estudio del diseño de un sistema gerencial de Asociación de S.A.S, debido que permite determinar los fundamentos necesarios para implementar una metodología en la gestión estratégica a través de un hilo secuencial en los procesos para entrar a competir en el mercado de construcción de viviendas y demás tipos de obras civiles.

4.2 Marco teórico

El marco teórico que se desarrolla en el presente proyecto permite profundizar sobre los fundamentos que se abarcan para diseñar un sistema gerencial estratégico. Se tiene como idea inicial que dirigir el manejo general de la empresa, es el cargo donde se tiene que analizar de manera estratégica cada departamento de la corporación y tomar las decisiones más asertivas a través de diferentes métodos, para así, aplicar mejoras empresariales y direccionar la empresa con objetivos definidos en medio de entornos competitivos y cambios económicos. Por lo tanto, se presentan algunas definiciones por autores expertos en el tema, con el objetivo de comprender la importancia de que las empresas implementen sus objetivos, acciones y decisiones estratégicas.

4.2.1 *¿Qué es la Gerencia estratégica?*

Según Fred. R David [13] la Gerencia Estratégica es un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre los objetivos. Donde se identifican las amenazas y oportunidades externas, las debilidades y fortalezas internas de una empresa, se construye la misión y visión, se fijan los objetivos, se consolidan estrategias alternativas, su respectivo análisis y la decisión de cuales seleccionar. Para el desarrollo de las estrategias se necesita que la empresa establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asegure recursos de manera que esas estrategias se ejecuten exitosamente.

En la gerencia estratégica se debe realizar una planeación, por ende, es importante soportar el proyecto con la definición más pertinente y se relacione con el tema; Bonilla [14] define la planeación estratégica como el plan diagnóstico de la situación actual de una empresa, donde se determinan las estrategias, se ponen en ejecución y se identifica los recursos que permitan alcanzar

la posición deseada. De esta manera se tomarán las mejores decisiones y acciones para mantener ventajas competitivas a mediano y largo plazo.

Para el desarrollo del presente proyecto se analizaron tres modelos de planificación estratégica para soportar las decisiones tomadas en el diseño gerencial, los cuales son el Modelo de Fred David, el Modelo de Kaplan y Norton llamado Cuadro de Mando Integral y el Modelo de Goodstein, Nolan y Pfeiffer alusivo a la Planeación Estratégica Aplicada. Los modelos gerenciales constituyen herramientas estratégicas que invitan a las empresas a promover la eficiencia y eficacia de su gestión [15].

4.2.2 Modelo de Fred David

En este modelo se explica la importancia de ordenar información cuantitativa y cualitativa para tomar las decisiones correctas de manera objetiva y sistemático dentro de la organización. Freud afirma que toda empresa debe identificar los elementos principales de la administración, los cuales son; la misión, los objetivos y las estrategias organizacionales, aun cuando no se hayan diseñado de manera implícita, ya que la falta de una planificación estructurada da paso a la eliminación de estrategias, debido a factores pasajeros [16]. A lo que el autor sustenta con gran convicción y asertividad:

...el proceso de la administración estratégica es dinámico y continuo. Esto implica que un cambio sufrido en alguno de los componentes básicos del modelo puede requerir a su vez, un cambio en uno o todos los demás componentes. De ahí que las actividades para formular, poner en práctica y evaluar las estrategias deban ser continuas y no limitadas a un periodo de tiempo corto como un año o un semestre. Por la dinámica intrínseca al proceso de administración estratégica, teóricamente no existiría un final [16, p.95].

En efecto la organización debe estar preparada ante cualquier circunstancia interna o externa, que de alguna u otra manera tenga incidencia en ella y perjudique algún proceso, no es recomendable estandarizar las estrategias, sino someterlas a cambios según los acontecimientos.

4.2.2.1 Etapas del modelo de planificación estratégica. Se presentan los pasos para implementar este modelo en la empresa [15, p. 45]:

1. Formulación de las estrategias:

- Auditoría interna y externa, a través de la matriz de evaluación de factores interno y externos. Posteriormente la Matriz del perfil competitivo para determinar la visión, la misión y objetivos a largo plazo.
- Análisis: se utilizan técnicas como la (IE) matriz Interna y Externa, (MGE) la matriz de la gran estrategia y la (FODA) matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para la creación y evaluación de estrategias alternativas o matrices OIRC.
- Toma de decisiones: Según los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.

2. Ejecución de las estrategias optimas:

- Fijación de metas.
- Fijación de políticas.
- Asignación de recursos y de factores gerenciales, financieros, producción etc.

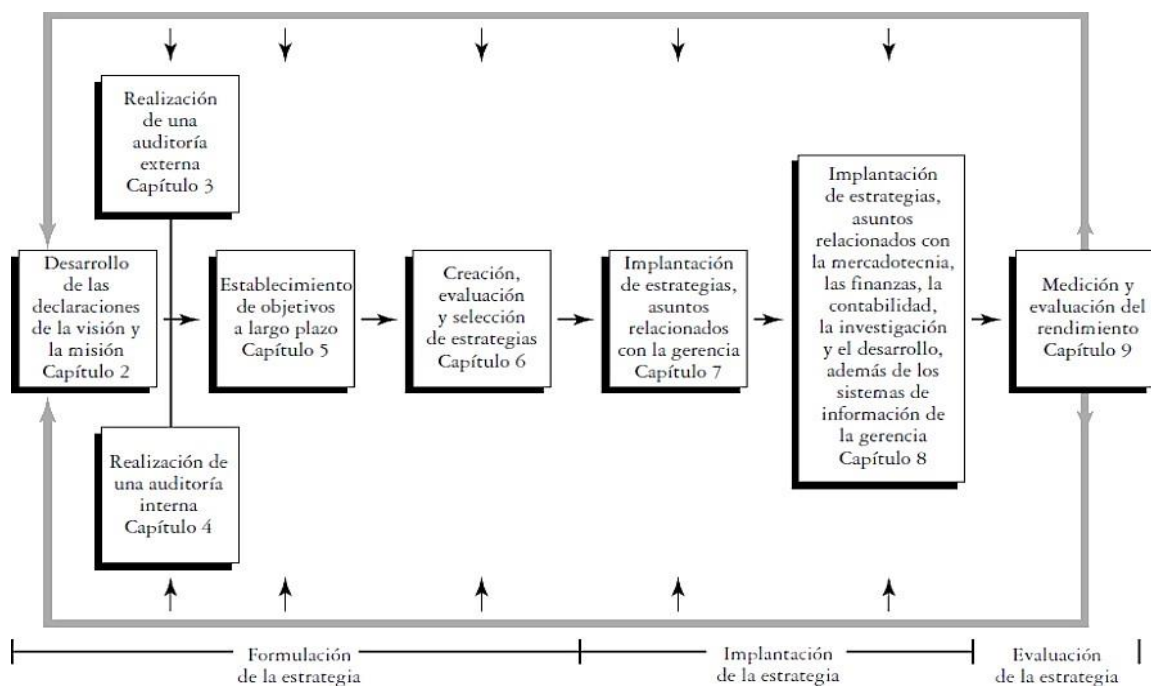
Las técnicas propuestas: la Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA); la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA); la Matriz del Grupo Consultor de Boston (BCG); la Matriz Interna y Externa (MIE); y la Matriz de Gran Estratégico.

3. Evaluación de las estrategias:

- Analizar los factores internos y externos que son las bases de las estrategias actuales.
- Medir el desempeño de la empresa y tomar medidas para verificar el plan de acción.

Por medio de la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE), los resultados y análisis de las anteriores etapas se indica cuáles son las mejores estrategias alternativas, finalmente se construye la Matriz de la Gran Estrategia (MGE). Es una matriz que formula estrategias alternativas a partir de la posición de la empresa en uno de sus 4 cuadrantes: crecimiento mercado (lento o rápido) y la posición competitiva de la empresa (débil o fuerte) [17]. A través de modificaciones en el grafico se puede evaluar la posición de varias empresas con relación a una, para un análisis general de la actuación de ese sector empresarial en el mercado. A continuación, se presenta el modelo grafico de Fred David:

Figura 1. Modelo de Dirección Integral



Adaptado de David, F. "Conceptos de Administración Estratégica". 2003. pp.14.

4.2.2.2 Modelo: Balanced Scorecard de Norton y Kaplan. Es un sistema de gestión empresarial creado por los economistas norteamericanos Robert Kaplan y David Norton, donde las estrategias se miden a través de indicadores unidos a unos planes de acción que permiten direccionar a todos los colaboradores de la empresa a través de objetivos específicos; “El Balanced Scorecard, que inicialmente se proponía para mejorar la medición de los activos intangibles de una organización, puede ser una poderosa herramienta para describir e implementar la estrategia de una organización” [18].

El Balanced Scorecard, los mapas estratégicos basados en temas, los cinco principios y prácticas de organización focalizada en la estrategia, son herramientas que ayudan a las empresas a planificar, controlar, aprender, experimentar y aplicar las hipótesis propuestas y prácticas estratégicas para lograr triunfos constantes [19].

Norton [20] afirma que este modelo “es un programa de administración del desempeño que posiciona a la estrategia en el centro del proceso” siempre y cuando este orientado a cumplir los objetivos de la organización. De acuerdo con Robert [18, p.41] el CMI es un modelo muy completo pues permite equilibrar todos los recursos y capacidades; estandarizar las buenas prácticas empresariales y potenciar las unidades organizacionales con estrategias corporativas, a través de la inclusión de todos los elementos que conforman la planificación, gestión y control; buscando continuamente maximizar el valor de la empresa en el mercado.

Aunque algunas organizaciones solo se concentran en la producción de capital financiero. Ese tipo de capital sólo representa una cuarta parte del capital global de la empresa, lo demás es parte del capital intelectual, conformado por: a) la imagen y la reputación; b) el capital humano; y c) el capital estructural integrado por las características provenientes de sus stakeholders, de los recursos organizacionales disponibles, y de la capacidad de renovación e innovación [17, p.75].

4.2.2.3 Perspectivas del cuadro de mando integral. En cuanto la ejecución del Cuadro de Mando Integral los autores la contemplaban entre cuatro perspectivas: [21].

- *P. Financiera:* La gerencia identifica objetivos financieros, haciendo énfasis en generar valor para los accionistas y enfocando esfuerzos hacia la producción de ingresos.
- *P. Clientes:* Se realiza una segmentación del mercado objetivo, para generar una propuesta de valor que mejore la presentación de la empresa y la reputación.
- *P. Procesos Internos:* Se determinan los procesos necesarios con el fin de mejorarlos y generar más productividad, para cambiar los resultados financieros, satisfacer las necesidades de los clientes, perfeccionar las operaciones rutinarias y servicio posventa.
- *P. Aprendizaje y Crecimiento:* Se integran las 3 dimensiones anteriores. Se asegura la infraestructura para cumplir objetivos estratégicos, sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

4.2.2.3 Modelo de Planeación Estratégica Goodstein, Nolan y Pfeiffer. Se abordó este modelo debido a las precauciones que deberá tomar la empresa ante previsiones a largo plazo y además la importancia del desarrollo de los medios (procedimientos y operaciones) necesarios para lograrlo [22].

4.2.2.4 Etapas del modelo de la planeación estratégica aplicada. Debido a modelos de planeaciones tradicionales y poco eficientes en los resultados de las empresas, estos autores proponen este nuevo modelo que contiene las siguientes etapas:

1. **Planeación:** Es necesario planear el compromiso organizacional ante el proceso e identificar el equipo de planeación e involucrar a la gerencia continuamente.

2. Búsqueda de Valores: Es el diagnóstico de los valores del equipo de planeación y de la organización, la filosofía de trabajo y la cultura organizacional.
3. Formulación de la Misión: Consiste en una frase o un párrafo que describe la razón de ser de la empresa entrelazado con el tipo de negocio donde se encuentra la compañía.
4. Diseño de la Estrategia del Negocio: Requiere establecer los objetivos de negocios cuantificados de la organización mediante la identificación de las líneas de negocio, establecimiento de los indicadores críticos de éxito, identificación de las acciones estratégicas y la determinación de la cultura necesaria para apoyar estas líneas de negocio.
5. Auditoria del Desempeño: Es el esfuerzo concentrado que requiere el estudio.
6. Análisis de Brechas: Es una comparación de los datos generados durante la auditoria del desempeño con aquellos indispensables para ejecutar el plan estratégico. Además, es un requisito el desarrollo de estrategias específicas para cerrar cada brecha identificada.
7. Integración de los Planes de Acción: Exige reunir las piezas para determinar la manera cómo funciona el plan general y dónde se encuentran los puntos potenciales.
8. Planeación de Contingencias: Proporciona a la organización una variedad de estrategias de diseño de negocios que se pueden utilizar en distintos escenarios.
9. Implementación: Es la iniciación concurrente de varios planes tácticos y operativos.

Los autores sustentan que tomar la decisión del rumbo futuro de una organización es la función principal de la gerencia, la cual no se debe someter a otro cargo de la empresa [23].

A diferencia de los anteriores modelos mencionados, El modelo de planeación estratégica aplicada analiza otros aspectos diferenciadores como; la cultura organizacional, el diseño de la estrategia de los negocios, la búsqueda de valores junto aspectos psicosociales y la integración

entre los planes de negocios y los planes funcionales. Lo que permite preparar a personas con las capacidades necesarias para administrar el futuro de la organización.

4.2.3 Diagnóstico estratégico

Para esta formulación se realiza un análisis interno para determinar puntos fuertes y débiles de la empresa, por otro lado, se hace un análisis externo para determinar las oportunidades y amenazas. Análogamente se realizará un estudio en las dimensiones financieras, de clientes, procesos administrativos y cultura organizacional.

4.2.3.1 Análisis interno y externo. Se ha visto 3 modelos para el control de la gestión gerencial estratégica con diferentes herramientas tanto tradicionales como actuales, que permiten tomar decisiones para seleccionar diferentes aspectos de cada una, esa elección es óptima si se analiza la organización a nivel externo e interno. Como el mundo externo y la cultura cambian, sumándole a que las empresas son organizaciones abiertas que deben estar preparadas estratégicamente ante cualquier llegada de información, no pueden alejarse de las tendencias del entorno, al contrario, deben solucionar adecuadamente sus tensiones dado que la mayor parte de las fuerzas generadoras de cambio se originan en el ámbito externo [24]. Para un análisis externo óptimo se usa la herramienta de PESTEL. En el análisis interno se debe hacer una búsqueda detallada dentro de la corporación para identificar fortalezas y debilidades decisivas que determinen si una empresa tendrá la capacidad de aprovechar las oportunidades y al mismo tiempo evitar las amenazas. Este análisis interno o auditoría organizacional, identifica y desarrolla los recursos y competencias de una organización, a través de la herramienta FODA [25].

Siguiendo varios autores se encontraron diferentes definiciones pertinentes en contextos empresariales, en cuanto al análisis interno; Zérilli [26], la define así: "esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisión, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de personas, unidades, factores materiales y funciones con vistas a la consecución de los objetivos", definición bastante detallada de lo que se debe analizar internamente en una organización. Por otro lado, Kast y Rosenzweig [27], definen la estructura como: "el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización". Con estos análisis, la empresa puede plantear nuevas estrategias de negocios, ampliar la visión organizacional, replantear sus objetivos y potenciar su capacidad productiva entre los demás beneficios tanto comerciales como a nivel netamente corporativo.

4.2.3.2 Teoría de recursos y capacidades. Esta teoría explica que las empresas son diferentes, conforme a la cantidad de recursos y capacidades que posea, permitiendo observar a fondo con análisis internos según factores sociales y análisis externo según el planteamiento estratégico y los recursos. De acuerdo con Barney [28] esta teoría considera los recursos como factores disponibles dentro del proceso de generación de valor en la empresa, además considera que hay 2 tipos de recursos; los tangibles que son activos físicos, recursos financieros, patentes, licencias, etc., y los intangibles que son recursos humanos, organizativos, como marca empresarial, imagen comercial, relación con clientes, proveedores y entes públicos. Por otro lado, Barney define la capacidad como la habilidad de varios recursos de desarrollos y actividades que generan una ventaja en la competencia, aumentan los recursos y el valor. Esta teoría considera 3 tipos de capacidades; la gestión de los recursos humanos, la organización (comerciales, técnicos, innovación, etc.) y la cultura empresarial (creencias, valores, principios, etc.).

El desafío de los gerentes será identificar, desarrollar, proteger y desplegar recursos y capacidades en una forma que entregue a la empresa una ventaja competitiva sostenible y un retorno de capital superior [29]. En definitiva, de la mejor forma como la empresa despliegue sus recursos dependerá su posición competitiva.

4.3 Marco Conceptual

El marco conceptual permite dar una explicación de los principales conceptos del proyecto para comprenderlos mejor, aclarar y tener una concepción global de la investigación.

- *Diagnóstico*: análisis crítico de una entidad y de su entorno a partir de la recolección, clasificación y análisis de los elementos que los conforman, con el fin de identificar logros, necesidades y problemas. Para el entorno, se interpretan como amenazas u oportunidades, y para la entidad como fortalezas o debilidades [30].
- *Estrategia*: son acciones estudiadas para alcanzar unos propósitos establecidos dentro de una organización, teniendo presente la posición competitiva de la organización, las hipótesis y posibles escenarios sobre la futura evolución [31].
- *Formulación de estrategias*: es el proceso que conduce a fijar la misión de la organización para establecer debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, identificando e interrelacionando factores internos y externos para fijar objetivos y estrategias [32].
- *Estructura organizacional*: corresponde a los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. Es la distribución formal de los empleos dentro de una empresa [33].
- *Planeación*: son tareas realizadas por cada área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoreo, seguimiento y evaluación [34, p.32].

- *Misión:* formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área [34, p.31].
- *Visión:* es la declaración amplia y suficiente dónde la empresa se ve dentro de 3 o 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedora y motivante, con el fin de estimular y promover la pertenencia de los miembros de la organización [34, p.30].
- *Valores corporativos:* son el conjunto de principios, creencias y reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía Institucional y el soporte de la cultura organizacional. Al definir los valores se obtiene un marco de referencia que motiva y regule la vida de los colaboradores de la empresa. [35].
- *Políticas:* son reglas o guías que muestran los límites dentro de los cuales deben ocurrir las acciones en la empresa. Se expresan como puntos de contingencia para solucionar conflictos existentes y se relaciona con los objetivos específicos. Es decir, son aquellas que guían a la dirección general, la posicionan y determinan su viabilidad [35, p.8]
- *Objetivos estratégicos:* establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados. Es decir, permiten expresar los cambios que se desean introducir en la empresa, así como los vínculos causales entre ellos [35].
- *Cadena de valor:* modelo de análisis de las actividades internas de las empresas y sus interrelaciones, para identificar cuáles proporcionan valor directamente al cliente (actividades primarias) y cuáles son las que, sin proporcionar valor directamente (actividades de apoyo), ayudan a cumplir con las primarias [36].

4.4 Marco legal y normativo

Es importante conocer y analizar la normatividad en vigencia, que rige y condiciona el sector de construcción y vivienda, con el fin de cumplir leyes y decretos necesarios durante la etapa de planeación, diseño y ejecución de un proyecto por parte de la empresa. Pasar por alto alguna norma puede tener diferentes implicaciones. Por lo tanto, para el presente trabajo investigativo se consideraron las siguientes normativas:

1. *Ley 546 - 1999*. Por la cual se dictan normas en materia de vivienda, se señalan los objetivos y criterios generales a los cuales deber sujetarse el Gobierno Nacional para regular un sistema especializado para su financiación, se crean instrumentos de ahorro destinado a dicha financiación, se dictan medidas relacionadas con los impuestos y otros costos vinculados a la construcción y negociación de vivienda y se expiden otras disposiciones [37].
2. *Ley 1229 – 2008*. Por la cual se modifica y adiciona la Ley 400 del 19 de agosto de 1997 por la cual se adoptan normas sobre Construcciones Sismo Resistentes [38].
3. *Decreto 1077 - 2015*. En esta norma se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Vivienda, Ciudad y Territorio. En dicho decreto, podrán encontrarse aspectos relacionados con el trámite para la solicitud de licencias, sanciones, entre otros. Es la norma principal en donde se definen las clases de licencias urbanísticas, sus modalidades, términos de las solicitudes, categorías, procedimientos, citación a vecinos, intervención de terceros, recursos, vigencia de las licencias, entre otros [39].
4. *Decreto 1285 – 2015*. Por el cual se modifica el decreto 1077 de 2015, Decreto único reglamentario del Sector Vivienda, Ciudad y Territorio, en lo relacionado con los lineamientos construcción sostenible para edificaciones [40].

5. *Resolución 02413 de 1979*. Reglamento de higiene y seguridad para la industria de la construcción, cuyo contenido es: Aspectos generales de la construcción, aspectos médicos y paramédicos, habilitación ocupacional, organización del programa de salud ocupacional, obligaciones de los trabajadores, de los campamentos provisionales, de las excavaciones, de los andamios, medidas para disminuir altura de libre caída, escaleras, de la demolición y remoción de escombros, protección para el público aceras, explosivos, medidas de seguridad, quemaduras, vibraciones, ruido, maquinaria pesada, de las herramientas manuales, de la ergonomía en la construcción, de los comités paritarios de higiene y seguridad, equipos de protección personal cinturones de seguridad, herrajes, cascos de seguridad, otros elementos de protección personal: guantes para trabajo en general, botas de seguridad, primeros auxilios, el trabajador menor en la construcción y sanciones [41].
6. *Resolución 682 del 2020*. Por el cual se adopta el protocolo de bioseguridad para el manejo y control del riesgo del COVID-19 en el sector de la construcción de Edificaciones [42].

5. Marco metodológico

El diseño del sistema gerencial estratégico para la Asociación de Maestros de construcción S.A.S inicia con el desarrollo del análisis situacional hasta finalizar con una propuesta de estrategias competitivas y un plan de acción. Para la ejecución de este proyecto se utilizará el método Kaplan-Norton donde se desarrollan las fases para la construcción de estrategias, la planificación, el alineamiento organizacional y el diseño, de esta manera se identificarán los factores administrativos y operativos en la cual se debe intervenir, profundizar y hacer seguimiento, usando algunas herramientas de diagnóstico que facilitan la interpretación y los

análisis; como Modelo de Negocio CANVA, Matriz POAM, PCI, Matriz de Perfil Competitivo y Balance ScoreCard (BSC).

Cada objetivo específico se ejecutará en tres (3) fases que comprende una serie de actividades, de las cuales se obtendrá información por un representante de la empresa. Con bases en los resultados y análisis se identificarán las variables que constituirán el sistema y el esquema general para un óptimo diseño. Por lo tanto, este proyecto es una Investigación proyectiva con un enfoque cualitativo.

5.1 Fundamentos epistemológicos

Considerando como se obtiene la información para desarrollar las diferentes actividades dentro de la organización, se determina que dentro del proyecto se utiliza un enfoque cualitativo, debido a que la información obtenida se centra en la experiencia y conocimiento del personal operativo y administrativo de la empresa, una vez se recopile esa información se organiza, se analiza y se consolida por el personal administrativo para tomar las decisiones más convenientes dentro del sistema. Flick [43] se refiere al enfoque cualitativo como la forma de acceder a las experiencias, interacciones y documentos en su contexto natural, para poder observarlas y analizarlas. Además, afirma que este tipo de enfoque parte de la idea de que los métodos y las teorías deben ser apropiadas para lo que se estudia. Si los métodos existentes no encajan con un problema o área concreta, se adaptan o se desarrollan nuevos métodos o enfoques.

5.2 Diseño de Investigación

5.2.1 Tipo de investigación

Como se mencionó anteriormente, este proyecto consiste en una investigación proyectiva, debido a que se elaborara una propuesta de un sistema gerencial estratégico, a partir de un diagnóstico y análisis de las necesidades, procesos, recursos involucrados y tendencias futuras de la organización en estudio.

Según Hurtado [44] las investigaciones proyectivas proponen soluciones a una situación a través de un proceso de indagación, lo cual implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de mejora o cambio, mas no necesariamente ejecutar o implementar dicha propuesta.

5.2.1.1 Tamaño poblacional. Para realizar este proyecto se tomará una población constituida por los 30 colaboradores de la Asociación de maestros constructores S.A.S, de manera que todos influyan directamente del estudio en cuestión. Por lo tanto, no se procedió a seleccionar una muestra.

5.2.1.2 Fuentes de datos. Para desarrollar esta investigación se consultará fuentes primarias y secundarias, las cuales se especifican a continuación:

Fuentes Primaria: Son datos obtenidos directamente por el investigador o, es aquella que provee un testimonio o evidencia específica sobre el tema de investigación. Para este proyecto se usará la observación en campo, las entrevistas, el diálogo y la comunicación.

Fuentes Secundarias; Son resúmenes, compilaciones o listados de referencias, preparados con base en fuentes primarias. Para el presente proyecto se consideraron libros, documentos en línea, artículos e investigaciones anteriores relacionados con la temática.

5.3 Etapas del proyecto

Las etapas establecidas se basaron de acuerdo con el modelo de Kaplan & Norton, quienes definen las etapas para la generación de la planificación estratégica de una organización.

A continuación, se presentan 3 etapas, cada una de ellas está compuesta por una serie de actividades que se ejecutaran en el transcurso de la investigación para lograr cumplir con los objetivos.

5.3.1 Etapa 1: Diagnosticar estratégicamente la situación actual de la empresa

Se realizarán entrevistas al representante legal, los socios de la empresa y secretaria administrativa, con el fin de conocer como es el funcionamiento y el panorama actual de la empresa, se realizará una observación y análisis de cada uno de los procesos, para el análisis y desarrollo del modelo CANVAS de la organización, la matriz del perfil competitivo y la cadena de valor. Posteriormente se realizará el Diagnostico Interno y externo conforme a la dimensión financiera y administrativa, clientes, competencia y mercado, cultura organizacional y talento humano y tecnologías de la información. Seguidamente se construirá la matriz de capacidad interna MPCÍ y matriz de oportunidades y amenazas POAM.

5.3.2 Etapa 2: Formular un plan estratégico

Para ejecutar el análisis estructural se realizarán entrevistas, revisión de documentos y

6. Desarrollo metodológico

A continuación, se presenta el desarrollo de las actividades descritas en cada fase correspondiente a la metodología. Para la ejecución de dichas actividades se llevó a cabo un estudio y análisis de la información otorgada por un representante de la empresa. Se tomó como base fuentes bibliográficas, permitiendo la construcción de diferentes matrices del campo de la ingeniería industrial, que facilitaron diseñar el sistema gerencial.

6.1 Primera etapa

6.1.1 Modelo CANVAS

Figura 3. Modelo de Negocios CANVAS.

MODELO CANVAS		Diseñado para: Asociación de Maestros Constructores S.A.S.	Diseñado por: Diana C. Pico García	Fecha: Junio 2021	Versión: 01
Socios claves	Actividades claves	Propuestas de valor	Relación con clientes	Segmentos de clientes	
- INCOMESA – Constructora y Ferretería. - GARPI-Vidriería - Ferretería Linderos - Ferretería Benito Almeida S.A.S. - Agromesa-Ferretería - La villa del Gres-Depósito de Materiales Construcción - Bioterra Construcciones S.A.S	- Visitas de clientes a oficina principal para negociación. - Diseño y planeación de obra. - Búsqueda y excavación de terrenos. - Estudio de suelos. - Revestimientos para pisos y terminación de nivelaciones. - Acompañamiento permanente.	- Variedad de diseños personalizados y novedosos de viviendas campestres y otros tipos de construcciones (piscinas, quioscos, bodegas, etc.). A cargo de capital humano calificado, con más de 30 años de experiencia en el sector de la construcción. - Asesoría en la búsqueda de Terrenos con una excelente ubicación, precios más económicos y garantía de agua potable para la construcción de la vivienda. - Seguridad, calidad y entrega oportuna de la obra de construcción realizada.	La relación con los clientes es de contacto directo y acompañamiento continuo antes y durante el proceso de la obra, resolviendo inquietudes y atendiendo sugerencias, generando una experiencia de confianza entre el cliente y el servicio ofrecido por la empresa.	- Entidades del Estado que necesitan construcciones de obras civiles (adecuaciones de colegios públicos, centros de salud, parques, asilos, etc.) o viviendas de interés social (VIS). - Constructoras que requieran capital humano para la prestación de un servicio en específico (diseño, plomería, fundición, piscinas, etc.). - Personas Naturales que busquen construir vivienda campestre en el municipio de los santos.	
	Recursos clave		Canales		
	- Mano de obra calificada y con larga experiencia para el desempeño de sus funciones. - Herramientas, implementos y máquinas en buenas condiciones para la ejecución optima de las labores. - Proveedores eficientes en la entrega de materiales.		La primera comunicación se realiza a través de la oficina principal al momento de firmar contratos o recibir información de diseños y precios. Los avances de obras y el acompañamiento de los asesores se hacen por medio de Correos Electrónicos y llamadas Telefónicas.		
Estructura de costos		Fuente de ingresos			
- Pago de Nómina personal directo - Pago personal externo de prestación de servicios. - Pago Proveedores (materia prima, maquinaria, instalaciones, repuestos, etc.) - Servicios públicos, Impuestos y otras obligaciones.		- Ingreso pactado en los contratos o licitaciones de cada proyecto para construcción de viviendas. - Obras civiles extras diferentes (piscinas, adecuaciones, kioscos, plomería etc.) a viviendas campestres o VIS.			

Nota: El modelo CANVAS de la Asociación de maestros constructores, permite explicar de manera general su modelo de negocio.

6.1.2 Matriz del perfil competitivo

La matriz de perfil competitivo permite visualizar y analizar cómo se encuentra la Asociación de Maestros Constructores frente a la competencia, cualificando diferentes factores de éxito. Para ello, se establecieron 10 factores claves de éxito, las cuales se les dio un peso porcentual según su importancia, obteniendo un total del 100%. Posteriormente se analizaron respecto a los tres (3) principales competidores que disponen del mismo nicho de clientes.

A cada empresa se le asignó un rating de 1 a 5 de acuerdo con el factor analizado, dicha puntuación se daba según las opiniones de diferentes clientes. Una vez fijado el peso y obtenido el rating, se multiplicaron estos dos valores y resultaba la ponderación de cada factor, para finalmente sumar los totales y conseguir la calificación de cada empresa.

Factores de éxito para analizar:

- Reputación de la empresa
- Creatividad publicitaria
- Innovación en procesos
- Capacidad tecnológica
- Servicio a clientes
- Estructura de bajo costo
- Diseño de viviendas
- Ubicación (punto)

- Relación con los proveedores
- Participación en el mercado

Estos factores al estar bien ejecutados definen y garantizan el desarrollo de la empresa, logrando cumplir con los objetivos y obteniendo éxito en el mercado de la construcción.

Competencia:

- INCOMESA S.A.S.-Inmobiliaria y Constructora
- CONSTRUMESA S.A.S.-Ferretería y Constructora
- SUCCOC INGENIERIA S.A.S.- Constructora, proyectos geotécnicos, supervisión y control de calidad de obra.

Para el rating se tuvieron en cuenta las siguientes moderaciones:

- 1: Muy Insatisfecho
- 2: Moderadamente Insatisfecho
- 3: Neutro
- 4: Moderadamente Satisfecho
- 5: Muy Satisfecho

Figura 4. Matriz de Perfil Competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO									
Factores Críticos de Éxito	Ponderación	INCOMESA		CONSTRUMESA		SUCCOC INGENIERIA		S. MAESTROS CONSTRUCTORES	
		Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Reputación de la empresa	12%	5	0,6	4	0,48	3	0,36	4	0,48
Creatividad publicitaria	10%	5	0,5	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Tiempo de entrega de obra	9%	4	0,36	2	0,18	2	0,18	4	0,36
Capacidad tecnológica	10%	5	0,5	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Servicio a clientes	10%	4	0,4	5	0,5	3	0,3	5	0,5
Estructura de bajo costo	10%	2	0,2	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Diseño de viviendas	12%	4	0,48	3	0,36	4	0,48	5	0,6
Ubicación (punto)	9%	5	0,45	5	0,45	4	0,36	5	0,45
Relación con los proveedores	8%	3	0,24	4	0,32	4	0,32	5	0,4
Participación en el mercado	10%	5	0,5	3	0,3	3	0,3	3	0,3
TOTAL	100%		4,23		3,39		3		3,89

6.1.2.1 Análisis de factores.

1. *Reputación de la empresa:* Sociedad de Maestros Constructores es una organización reconocida y recomendada por la comunidad en general del municipio de los Santos, pero a comparación de INCOMESA no ha entrado a competir a otros territorios fuera de su casa matriz, que les permita darse a conocer y obtener más prestigio en diferentes regiones. Sus socios muestran interés en expandir la asociación a un largo plazo, considerando primero generar una estabilidad económica y apoyo de accionistas.
2. *Creatividad publicitaria:* Actualmente el único medio publicitario que maneja A. Maestros Constructores son tarjetas de presentación repartidas en diferentes negocios comerciales del municipio. La única empresa que cuenta con página web y un equipo robusto de

publicidad es INCOMESA. La baja publicidad de la empresa en estudio, genera desconocimiento y obstaculiza llegarles a posibles clientes.

3. *Tiempo de Entrega de Obra:* De acuerdo a respuestas de algunos clientes de la A. Maestros constructores, la mayoría de las obras cumple con su tiempo de entrega de acuerdo al contrato pactado. Son inusuales las variantes (fuertes lluvias, enfermedad de operarios, calamidades familiares) que atrasan el trabajo de obra.
4. *Capacidad tecnológica:* El peso más alto lo tiene INCOMESA al ser la constructora que más invierte para mejorar y actualizar sus procesos, generando una gran brecha con las demás empresas.
5. *Servicio a clientes:* Uno de los valores que caracteriza a la A. maestros constructores es su excelente atención a los clientes durante todo el proceso de la construcción de la obra, igualando a Construmesa y obteniendo un mayor peso que las demás constructoras.
6. *Estructura de bajo costo:* Los precios que maneja la A. maestros constructores depende netamente del tipo de obra, la cantidad de material, la mano de obra necesaria y el tiempo. Por ser una empresa del municipio, no recurre a gastos extras y elevados, provocando una variedad de precios según la magnitud de la obra y ajustables a la necesidad del cliente.
7. *Diseño de viviendas:* El sello diferenciador de la empresa en estudio es la variedad de diseños que enseña a sus clientes y la disposición para crear diseños personalizados, lo que lo posiciona con el mayor peso respecto a sus competidores.
8. *Ubicación (punto):* La A. Maestros Constructores está ubicada en la parte central del municipio de los Santos, donde cuenta con sus oficinas de asesoramiento. Garantizando a toda la comunidad una oportunidad para construir viviendas, sin necesidad de contratar constructoras o mano de obra fuera del municipio.

9. *Relación con los proveedores:* Todos los materiales, herramientas y demás provisiones las obtiene directamente con proveedores del municipio, lo cual genera menos gastos en transporte y una fidelización con creadores de empresa de la región. Se tomó un mismo proveedor la cual suministra servicios de andamios a las 4 empresas, obteniendo mejores comentarios respecto a la cantidad de solicitudes, cumplimiento en los pagos y trato por parte de colaboradores de A. maestros y constructores. Lo que genera un mayor peso porcentual respecto a sus competidores.
10. *Participación en el Mercado:* La participación no es muy fuerte respecto a su mayor competencia INCOMESA, la cual lleva más de 20 años prestando su servicio de construcción. La A. Maestros Constructores es una empresa nueva en el sector, con la visión de crecer y posicionarse en el mercado.

6.1.3 Cadena de valor

A través de la cadena de valor se representa el conjunto de procesos interconectados que permiten entregar la obra finalizada y satisfacer lo solicitado por los clientes. Se tiene como base la teoría de Porter que consiste en identificar las actividades misionales y de soporte que permiten funcionar y generar valor en el proceso de producción de bienes y servicios. Se identificaron tres actividades primarias, dos de apoyo y una estratégica, las cuales se ilustran a continuación:

Figura 5. Cadena de Valor de la A. de Maestros Constructores de la Mesa de los Santos

De acuerdo con Porter se identificó y se analizó las actividades primarias, de soporte y el margen, que permiten cumplir los procesos fundamentales de la empresa. Las actividades primarias son esenciales para añadir valor al producto prestado de construcción, inicia con el proceso de diseño o negociación del proyecto, avanza con las etapas de su transformación y levantamiento, terminado con el proceso de comercialización y postventa con los clientes. Cada una de las actividades deben tener una descripción y análisis de costes, que en teoría son sumados para conocer el coste total del servicio y/o producto otorgado. Los costos son relativos, depende de diferentes variables (diseño, materiales, tiempo, capital humano, etc.), lo cual se deja a conocimientos de directivos de la Asociación para futuros proyectos.

El diseño y el desarrollo de negocios se refiere al primer contacto con el cliente, donde se da a conocer los diferentes planos estipulados o personalizados, terrenos y tarifas. En cuanto al negocio es la generación de oportunidades de construcciones o proyectos propios para el sector público o privado y la selección de cartera que minimice el riesgo y sea rentable. Además, abarca

los primeros procesos y acuerdos de contratación de obra, documentación, revisión de precios y aspectos legales.

La gestión de proyectos es la actividad operativa y esencial de la empresa, desarrollado a través de un proceso metodológico (Planificación, ejecución, monitoreo y cierre), con el objetivo principal de cumplir el alcance, los suministros, detalles, especificaciones y factores de calidad estipulados por el contratante o los maestros dentro del periodo y costo establecido.

La última actividad principal o misional es la comercialización y postventa, que se desarrolla una vez finalizada la obra y se entrega al cliente, o en su defecto, se conserva por parte de los socios para explotarla comercialmente. Incluye todos los procesos de postventa; pagos de anticipos, soporte al cliente, resolución de quejas y reclamos.

Las actividades de apoyo con las que cuenta la Asociación de maestros constructores de la Mesa de los Santos son Finanzas y contabilidad, talento humano, Suministros y logística. Todas las actividades son lideradas por el direccionamiento estratégico a cargo de los socios.

6.1.4 Diagnóstico interno

Para este proyecto se realiza un diagnóstico interno con base a la teoría de recursos y capacidades, se analizan cuatro (4) dimensiones determinadas por una observación general de los procesos de la empresa; i) dimensión financiera y administrativa, ii) clientes, competencia y mercado, iii) cultura organizacional y talento humano y iv) tecnologías y comunicación. Luego de identificar las fortalezas y debilidades de cada dimensión, se califica entre los niveles de alto (A), medio (M) y bajo (B).

Figura 6. Análisis Interno organizacional

ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA ASOCIACIÓN DE MAESTROS CONSTRUCTORES							
DIAGNÓSTICO INTERNO			FORTALEZAS			DEBILIDADES	
			A	M	B	A	M
i) DIMENSIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA							
1.	Recuperación Cartera en un promedio de 30 días				X		
2.	Rentabilidad baja en el ejercicio Financiero					X	
3.	Altos impuestos y/o obligaciones						X
4.	Bajo nivel de endeudamiento				X		
5.	Buena calificación de vida crediticia			X			
6.	Proveedores con calidad, garantías, variedad, puntualidad y descuentos			X			
7.	Personal administrativo capacitado y en constante actualización		X				
8.	Cumplimiento con la ley, permisos y normas relacionadas con el sector		X				
ii) DIMENSIÓN DE TALENTO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL							
1.	Personal multipropósito			X			
2.	Descripción de puestos		X				
3.	Capacitación de empleados				X		
4.	Selección e inducción personal nuevo				X		
5.	Motivación y Buen clima laboral		X				
iii) DIMENSIÓN DE CLIENTES, COMPETENCIA Y MERCADO							
1.	Alta competencia con ofertas para un mismo trabajo					X	
2.	Los proyectos de la competencia no son de la misma calidad y diseños			X			
3.	Los principales clientes muestran un alto promedio de fidelización		X				
4.	80% de clientes pagan en el tiempo pactado		X				
5.	Elevación de clientes por apertura de lugares turísticos				X		
iv) DIMENSIÓN DE TECNOLOGÍA Y COMUNICACIÓN							
1.	Instalación de página web y presencia en redes sociales en proceso			X			
2.	Publicidad por medio de volantes y boca a boca (recomendaciones)						X
3.	Constante comunicación con clientes pactados para proyecto			X			

A continuación, se analiza brevemente cada aspecto de acuerdo con la dimensión correspondiente:

6.1.4.1 Dimensión financiera y administrativa.

1. *Recuperación Cartera en un promedio de 30 días:* Las cuentas por cobrar se recuperan de modo seguro, en el día pactado una vez ha finalizado la obra. El área de contabilidad se encarga de analizar la capacidad de endeudamiento de los clientes, permitiendo conocer su

capacidad de pago y la frecuencia con la que el cliente recurre a la empresa solicitando información de los pagos o nuevas compras. En cuanto a las cuentas por pagar son canceladas a finales de cada mes, permitiendo llevar un mayor control y mejoramiento del flujo de caja. Analizando el mercado constructor, es una buena fortaleza para la empresa, comparándolo con grandes empresas del sector que toman periodos más largos para pago de proveedores y cobros.

2. *Rentabilidad baja en el ejercicio Financiero:* De acuerdo con los análisis financieros, los rendimientos obtenidos según las inversiones del último año han bajado notoriamente, lo que provocó una disminución en las remuneraciones de los socios y cierre de la empresa por 13 meses.
3. *Altos impuestos y/o obligaciones:* Otras de las razones por la cual la empresa decidió cerrar fue por la elevación de los impuestos y demás obligaciones, lo que llevo a alterar los precios de las casas y disminuyendo la cantidad de compradores.
4. *Bajo nivel de endeudamiento:* A pesar de que la rentabilidad bajo en el año 2020, la empresa genero menos pasivos y continuo con su mismo patrimonio, permitiendo no incurrir en endeudamientos.
5. *Buena calificación de vida crediticia:* Se identificó que en la empresa no tiene deudas pendientes en el sistema financiero y su crédito bancario, la cual fue obtenido para reintegrar sus operaciones nuevamente y hasta el momento no se ha presentado ningún retraso o incumplimiento. La calificación crediticia es buena en cumplimiento con sus obligaciones desde el momento de apertura tras la pandemia del coronavirus.
6. *Proveedores con calidad, garantías, variedad, puntualidad y descuentos:* La empresa ha generado contratos directos con proveedores comprometidos de la región, que hasta el

momento han cumplido en términos de entrega, puntualidad, calidad, descuentos y variedad de productos, generando tranquilidad y confianza por parte de la empresa. Este aspecto debe ayudar con los plazos de entrega de obra, establecidos en un principio con los clientes y ser parte de la cadena de valor.

7. *Personal administrativo capacitado y en constante actualización:* Se cuenta con personal profesional para las áreas de contabilidad, comercial y administrativo, con capacitaciones relacionadas al área con cursos del Sena anualmente y en constante actualización, permitiendo incrementar la productividad y proporcionar nuevas herramientas y métodos de trabajo para sincronizar objetivos personales y organizacionales.
8. *Cumplimiento con la ley, permisos y normas relacionadas con el sector:* La empresa se encarga de gestionar las licencias de construcción otorgadas por entes municipales, la normatividad del predio o lote directamente con el área de planeación del municipio, la radicación de los estudios civiles y arquitectónicos de la obra y la papelería jurídica correspondiente.

6.1.4.2 Dimensión de talento humano y cultura organizacional.

1. *Personal multipropósito:* El reducido personal administrativo capacitado, permite una estabilidad y bajo endeudamiento, debido a que el personal se encarga de realizar multitareas, ahorrándose más factor humano. En cuanto al personal operativo se eleva la cantidad de vinculados laboralmente con la empresa dependiendo de la obra y generando empleos a los habitantes del municipio.
2. *Descripción de puestos:* La descripción de las funciones de los colaboradores es una fortaleza buena, ya que permite tener una referencia para asignar los salarios, diseñar planes

de compensación e incentivos otorgados a final de año, guía para el proceso de selección de nuevo personal y claridad de las funciones de cada puesto.

3. *Capacitación de empleado, Selección e inducción personal nuevo:* Este aspecto se implementa desde su apertura, lo cual ha generado una mayor satisfacción en los cargos del personal administrativo, disminución de temores de incompetencia y mejora de desempeños, pero se han presentado brechas por la falta de capacitación al personal operativo. Lo mismo sucede con las inducciones, otorgada solo al área administrativa.
4. *Motivación y Buen clima laboral:* En el área operativa todos los colaboradores con la cual se logró conversar demuestran una actitud positiva y satisfacción personal. En el área administrativa ha disminuido el estrés laboral y la impuntualidad, aumentando el compromiso en la empresa, la comunicación, la unidad y trabajo en equipo.

6.1.4.3 Dimensión de clientes, competencia y mercado.

1. *Alta competencia con ofertas para un mismo trabajo y Los proyectos de la competencia no son de la misma calidad y diseños:* Algunas de las empresas de mayor competencia renovaron y actualizaron sus procesos, invirtieron más en publicidad, adquirieron nuevas tecnologías y dieron inicios a nuevos proyectos comerciales propios, un ejemplo es INCOMESA, la competencia más fuerte para la Asociación de Maestros Constructores, la cual ofrece variedad de casas y ofertas. En busca de reducir los costos y de ofertar proyectos con excelentes diseños, calidad y precios, se les solicita a diferentes proveedores enviar las cotizaciones de x o y producto, para tener un conocimiento de cuanto costara y aceptar o negociar la cotización que más se ajuste económicamente a la empresa.

2. *Los principales clientes muestran un alto promedio de fidelización:* La fidelización es una fortaleza buena para la empresa que permite mantener su competencia y alcanzar clientes potenciales, mediante la recomendación y participación en la región.
3. *90% de clientes pagan en el tiempo pactado:* La ventaja de contar con clientes cumplidos en sus pagos acordados en los contratos (última semana calendario), permite que la empresa obtenga un flujo de caja suficiente para cumplir sus respectivas obligaciones.
4. *Elevación de clientes por apertura de lugares turísticos:* El incremento de visitantes al municipio de los Santos, ha aumentado notablemente los clientes, muchos de ellos con ánimo de construir vivienda propia. El municipio viene presentando un auge comercial y turístico, con un clima cálido, ambiente tranquilo y seguro, acceso a colegios, iglesias, parques, restaurantes, hoteles, centros comerciales, etc., Que ha traído a personas de diferentes ciudades y países a radicarse y construir en la Mesa de los Santos.

6.1.4.4 Dimensión de tecnología y comunicación.

1. *Instalación de página web y presencia en redes sociales en proceso y Publicidad por medio de volantes y boca a boca (recomendaciones):* La inexistencia de una página web actualizada y en funcionamiento es una gran desventaja ya que puede limitar la expansión de la empresa, la opción de llegar a nuevos clientes y exponerse globalmente. Es importante resaltar la búsqueda de un nicho de mercado concreto y la manera de destacar la empresa para posicionarse virtualmente y ganar más clientes.
2. *Constante comunicación con clientes pactados para proyecto:* Un factor de valor de la empresa realizado por dos (2) asesores y una (1) secretaria administrativa capacitados que han generado mayor lealtad con los clientes en los últimos meses, a pesar de que sus ventas

se encuentran aumentando lentamente respecto a años anteriores, se busca que, con la apertura del turismo y la llegada de nuevos clientes, se logre incrementar satisfactoriamente la rentabilidad.

6.1.5 Diagnóstico externo

Para el análisis externo se estudiará el entorno genérico y nivel macroeconómico de acuerdo a las dimensiones i) políticas, gubernamentales y jurídicas, ii) económicas, iii) ecológicas, sociales y culturales y iv) tecnológicas, con el fin de detectar y evaluar tendencias y acontecimientos fuera del control de la empresa, y permitiendo que los socios de la Asociación de Maestros constructores de la Mesa de los Santos entren a formular estrategias para aprovechar oportunidades y minimizar amenazas.

Luego de identificar las oportunidades y amenazas de cada dimensión, se califica entre los niveles de alto (A), medio (M) y bajo (B).

Figura 7. Matriz de Análisis Externo

ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA ASOCIACIÓN DE MAESTROS CONSTRUCTORES								
DIAGNÓSTICO EXTERNO			OPORTUNIDAD			AMENAZAS		
			A	M	B	A	M	B
i) DIMENSIÓN POLÍTICA, GUBERNAMENTAL Y JURÍDICA								
1.	Transparencia, solidez y madurez del sistema político		X					
2.	Políticas gubernamentales para sector constructor							X
3.	Eventos de Inestabilidad Política (disturbios, terrorismo, etc.)						X	
4.	Posible reforma tributaria por parte del gobierno					X		
5.	Nueva administración Nacional, departamental y Municipal				X			
ii) DIMENSIÓN ECONÓMICA								
1.	Altas tasas de interés bancarios					X		
2.	Devaluación y reevaluación de la moneda							X
3.	Inflación					X		
4.	La alta tasa de desempleo				X			
iii) DIMENSIÓN ECOLÓGICA, SOCIAL Y CULTURAL								
1.	Escasez de agua en el municipio y falta de un acueducto						X	
2.	Aumento de la población y el turismo en el municipio			X				
3.	Cambio climático, variaciones de la temperatura y riegos naturales					X		
4.	Los niveles altos de Reciclaje			X				
5.	Los gustos de los diseños arquitectónicos y el consumo		X					
iv) DIMENSIÓN TECNOLÓGICA				X				
1.	Creación de productos mejorados (maquinaria, herramientas, materiales)			X				
2.	Altos costos en la inversión tecnológica						X	
3.	Nuevos canales de comunicación		X					

A continuación, se estudian las dimensiones presentadas en la figura No.7, profundizando observaciones que se resaltan de cada aspecto, de acuerdo con la información suministrada por directivos y secretaria administrativa, así como comentarios propios acerca del panorama actual de la economía y el sector de la construcción y como compete a la Asociación de Maestros constructores:

6.1.5.1 Dimensión política, gubernamental y jurídica.

1. *Transparencia, solidez y madurez del sistema político, Nueva administración Nacional, departamental y Municipal:* La instalación de un nuevo gobierno siempre es sinónimo de incertidumbre ante los cambios que pueden mejorar o empeorar leyes, normas, etc. Una nueva administración transparente, sólida y madura genera autocontrol y mejora continua

entre los funcionarios pertenecientes, contribuyendo a la reducción de costos, a la generación de mejores sistemas administrativos y a un aprovechamiento más eficiente de los recursos públicos [45].

2. *Eventos de Inestabilidad Política (disturbios, terrorismo, etc.):* Los eventos de inestabilidad política hace que las empresas sean menos competitivas, aumente los escasos de productos y a su vez, los precios [46].

Las empresas de construcción están en constante compra de herramientas y materiales, por lo que la falta de estabilidad política afecta notablemente la cadena de suministros y en casos extremos conlleva a los retrasos o detención del proyecto u obra.

3. *Políticas gubernamentales para sector constructor, Posible reforma tributaria por parte del gobierno:* nuevas políticas y reformas presentan cambios para todos los sectores de la economía, conllevando ajustes y acomodación a nuevos parámetros y políticas, siempre y cuando sean con propuestas que motiven y no afectan directa o indirectamente a las empresas y comunidad en general. O en su defecto, conlleva a la negación y represión. Ideas que comparten directivos y operarios de la Asociación de maestros constructores de la Mesa de los Santos, al ser una empresa donde prima la justicia y transparencia.

6.1.5.2 Dimensión económica.

1. *Altas tasas de interés bancarios:* La empresa ha establecido mantener un bajo nivel de endeudamiento con los bancos y los proveedores, debido a las altas tasas de interés. Actualmente cuenta con un préstamo de libre inversión, lo cual le han permitido comprar equipos de cómputo, mobiliario y demás dotaciones para los operarios y arreglo de infraestructura física.

2. *Devaluación y reevaluación de la moneda e Inflación:* Este fenómeno provoca un alza de los precios y menos consumo por parte de los clientes, provocando una reducción del margen de ganancia de la empresa y la necesidad de incurrir a más préstamos y endeudamientos, Lo anterior fue una de las razones por la cual la empresa se vio en la necesidad de parar sus operaciones, despedir a algunos de sus colaboradores y prestar sus servicios a otra empresa.
3. *La alta tasa de desempleo:* El desempleo es una oportunidad para la empresa de reclutar y seleccionar diferentes perfiles para nuevos cargos. Con la nueva apertura se está buscando expandir la parte operativa con bachilleres, técnicos o tecnólogos y mejorar la administrativa con personal profesional.

6.1.5.3 Dimensión ecológica, social y cultural.

1. *Escasez de agua en el municipio y falta de un acueducto:* La falta de planeación, estudios e interventoría por parte de la contratación pública de la Gobernación del año 2015, dejó al municipio desde el 2016 sin agua potable y con una obra fantasma. La mayoría de los colaboradores de la Asociación de Maestros Constructores son oriundos de los Santos y comentan que muchas de las obras presentan retrasos en temporadas soleadas cuando el agua más escasea. El agua se debe comprar, esperar el tiempo de transporte desde otro municipio, adecuar en tanques y tratar en lo más mínimo no desperdiciarla, dejando algunos detalles de obra sin las especificaciones terminadas e ideales, como prueba de plomería, llenado de piscinas, lavado de pisos y paredes, limpieza adecuada por parte de los colaboradores, etc.

2. *Aumento de la población y el turismo en el municipio:* Con la apertura de todos los sectores de la economía, el turismo en el municipio ha aumentado exponencialmente, sumándole la gran acogida que se tiene por el espacio, el clima, la seguridad, la tranquilidad, la oportunidad de encontrar cerca zonas comerciales, colegios, centros, de salud, recreación y el desarrollo de la Mesa de los Santos, la Asociación de Maestros Constructores ha acogidos una gran cantidad de clientes diferencial a años anteriores. Actualmente se encuentran en ejecución 5 casas campestres, en inicio de contrato 3, 2 obras por parte de la alcaldía, 7 remodelaciones de casas y lugares comerciales y un mejoramiento de la infraestructura de su sede física.
3. *Cambio climático, variaciones de la temperatura, riegos naturales y nivel de reciclaje:* Uno de los mayores desafíos y amenaza que ha tenido que enfrentar humanidad es el cambio climático. La Asociación de Maestros Constructores es consciente de esta realidad e inculca la cultura del reciclaje. En visita a alguna de sus obras se observó la gran cantidad de material de reciclaje que generan en un día, la mayoría vuelve a utilizarse o mezclarse, como cemento, bolsas, escombros, ladrillos, tejas, etc. Otra cantidad de material es vendida.

6.1.5.4 Dimensión tecnológica.

1. *Creación de productos mejorados (maquinaria, herramientas, materiales) y Altos costos en la inversión tecnológica:* Este aspecto es punto de mejoramiento en la medida que muchos de los procesos pueden optimizarse, actualizarse y mejorar, pero tienen un alto costo. En dialogo con los directivos se comentó que la modernización de alguna de sus herramientas y maquinarias, como la amoladora, taladros, cierras, lijadora, cepillo eléctrico, Hormigonera, apisonadora, alisadora, vibrador para hormigón y la compra de un

Excavadora, se tiene proyectado a mediano plazo con un proveedor que le ofrezca precios cómodos.

2. *Nuevos canales de comunicación:* Aunque no se tiene establecida la página web de la Asociación, actualmente, se cuenta con el manejo de asesoramiento por vía telefónica, presencial, WhatsApp y Facebook, como los únicos medios digitales de comunicación.

6.1.6 Matriz de Capacidades Internas-MPCI

Después de realizar el análisis interno de la empresa y evaluar cada aspecto de las dimensiones entre alto, medio o bajo. Ahora, se calificará el nivel de impacto en el éxito de la organización que tenga cada aspecto analizado, tomando las fortalezas y asignándoles una puntuación de 3 (alto), 2 (medio) y 1 (bajo). Para las debilidades se calificará con enteros negativos; -3 (alto), -2 (medio) y -1 (bajo), seguidamente se determina el impacto que puede causar esa fortaleza o debilidad en la empresa y se califica en una escala de 1 a 3. Estos dos valores (relación fortaleza-debilidad e impacto) se multiplica para hallar el nivel de impacto de éxito en el funcionamiento de la organización.

El valor obtenido en el impacto de éxito se clasifica en colores, formando un “semáforo” que identifique rápida y visiblemente los aspectos que refieren mayor grado de importancia y oportunidad de mejora. La clasificación de colores se da de la siguiente manera:

 Valores > -3 y < 3 , representa un nivel bajo en el impacto de éxito de la organización.

 Valores ≤ -3 hasta -6 y ≥ 3 hasta ≥ 6 , representan un nivel de impacto en el éxito, pero, aunque sean positivos o negativos, existen otros elementos con mayor prioridad.

 Valores < -6 y > 6 tienen mayor prioridad frente a los otros aspectos, y deben tener acciones correctivas prioritarias o se deben seguir fortaleciendo.

Figura 8. Matriz PCI (Perfil de capacidad interna)

ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA ASOCIACIÓN DE MAESTROS CONSTRUCTORES										
DIAGNÓSTICO INTERNO		FORTALEZAS			DEBILIDAD			CALIFICACIÓN		IMPACTO DE ÉXITO
		A	M	B	A	M	B	F-D	IMPACTO	
i) DIMENSIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA										
1.	Recuperación Cartera en un promedio de 30 días			X				1	2	2
2.	Rentabilidad baja en el ejercicio Financiero				X			-3	3	-9
3.	Altos impuestos y/o obligaciones						X	-1	1	-1
4.	Bajo nivel de endeudamiento			X				1	3	3
5.	Buena calificación de vida crediticia		X					2	2	4
6.	Proveedores con calidad, garantías, variedad, puntualidad y descuentos		X					2	3	6
7.	Personal administrativo capacitado y en constante actualización	X						3	3	9
8.	Cumplimiento con la ley, permisos y normas relacionadas con el sector de construcción	X						3	3	9
ii) DIMENSIÓN DE TALENTO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL										
1.	Personal multipropósito		X					2	2	4
2.	Descripción de puestos	X						3	3	9
3.	Capacitación de empleados			X				1	3	3
4.	Selección e inducción personal nuevo			X				1	2	2
5.	Motivación y Buen clima laboral	X						3	3	9
iii) DIMENSIÓN DE CLIENTES, COMPETENCIA Y MERCADO										
1.	Alta competencia con ofertas para un mismo trabajo				X			-3	2	-6
2.	Los proyectos de la competencia no son de la misma calidad y diseños		X					2	1	2
3.	Los principales clientes muestran un alto promedio de fidelización	X						3	3	9
4.	80% de clientes pagan en el tiempo pactado	X						3	2	6
5.	Elevación de clientes por apertura de lugares turísticos			X				1	3	3
iv) DIMENSIÓN DE TECNOLOGÍA Y COMUNICACIÓN										
1.	Instalación de página web y presencia en redes sociales en proceso		X					2	3	6
2.	Publicidad por medio de volantes y boca a boca (recomendaciones)					X		-2	1	-2
3.	Constante comunicación con clientes pactados para proveyecto		X					2	3	6

Se pueden identificar elementos de color amarillo en el semáforo que requieren atención, pero en este caso, se estudiarán los elementos en rojo, los cuales deben orientarse a generar estrategias para cambiar o mejorar los aspectos negativos o fortalecer los elementos que presenten una buena calificación. Cabe resaltar que la valoración obtenida está basada en el impacto que tiene sobre el éxito de la Asociación de Maestros constructores.

Se evidencian elementos con valoración negativa y en color verde. Esto sucede cuando se

detectan debilidades en la empresa, pero el impacto en el éxito es bajo. Así mismo, se denotan valores con puntuación alta y en color rojo, sucede que son fortalezas que están incidiendo de manera directa en el éxito de la organización, la cual se debe seguir manteniendo y desarrollando estrategias para no perjudicar estos aspectos.

6.1.7 Matriz de Oportunidades y Amenazas-POAM

Esta matriz se relaciona con las características de valoración de la matriz PCI, con la variación de que se realiza un análisis externo de la organización, calificando las oportunidades y amenazas en alto, medio y bajo. Seguidamente se califica el impacto de cada aspecto y finalmente se multiplica los dos valores obtenidos para identificar mediante un semáforo (rojo, amarillo, verde) la puntuación final del impacto sobre el éxito.

Se identifican aspectos externos que generan incertidumbre en todos los sectores de la economía por medidas gubernamentales o fenómenos naturales que hasta el momento de la realización de este proyecto afectan de manera radical a la empresa; como la implementación de una nueva reforma tributaria, el cambio de gobierno, nuevas políticas ambientales por comunidades internacionales, la inflación, etc.

Figura 9. Matriz POAM (Perfil de oportunidades y amenazas en el medio)

ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA ASOCIACIÓN DE MAESTROS CONSTRUCTORES										
DIAGNÓSTICO EXTERNO		OPORTUNIDAD			AMENAZAS			CALIFICACIÓN		IMPACTO DE ÉXITO
		A	M	B	A	M	B	O-A	IMPACTO	
i) DIMENSIÓN POLÍTICA, GUBERNAMENTAL Y JURÍDICA										
1.	Transparencia, solidez y madurez del sistema político	X						3	3	9
2.	Políticas gubernamentales para sector constructor						X	-1	3	-3
3.	Eventos de Inestabilidad Política (disturbios, terrorismo, etc.)					X		-2	2	-4
4.	Posible reforma tributaria por parte del gobierno				X			-3	3	-9
5.	Nueva administración Nacional, departamental y Municipal			X				1	2	2
ii) DIMENSIÓN ECONÓMICA										
1.	Altas tasas de interés bancarios					X		-2	1	-2
2.	Devaluación y reevaluación de la moneda				X			-3	2	-6
3.	Inflación				X			-3	3	-9
4.	La alta tasa de desempleo			X				1	1	1
iii) DIMENSIÓN ECOLÓGICA, SOCIAL Y CULTURAL										
1.	Escasez de agua en el municipio y falta de un acueducto					X		-2	2	-4
2.	Aumento de la población y el turismo en el municipio		X					2	2	4
3.	Cambio climático, variaciones de la temperatura y riegos naturales				X			-3	3	-9
4.	Los niveles altos de Reciclaje		X					2	2	4
5.	Los gustos de los diseños arquitectónicos y el consumo	X						3	3	9
iv) DIMENSIÓN TECNOLÓGICA										
1.	Creación de productos mejorados (máquinas, herramientas, etc.)		X					2	2	4
2.	Altos costos en la inversión tecnológica					X		-2	1	-2
3.	Nuevos canales de comunicación	X						3	3	9

Los aspectos de color verde son amenazas u oportunidades con un nivel de impacto mínimo en el éxito. Los aspectos de color amarillo son positivos o negativos e impactan moderadamente sobre el éxito de la empresa, es importante tenerlos presente para generar estrategias, con el fin de reducir, aumentar o fortalecer el impacto según sus consecuencias.

Por último, se generan elementos en rojo, los cuales son aspectos negativos o positivos con un alto nivel de impacto sobre el éxito de la empresa, pueden ser oportunidades de mejora para atraer nuevos clientes y generar mayor rentabilidad o amenazas relativas que pueden perjudicar directamente las operaciones de la empresa.

6.2 Segunda etapa

Para la segunda etapa se elaborará el direccionamiento estratégico de la organización, teniendo presente el análisis externo e interno, en coherencia con cada aspecto identificado. A través de este direccionamiento La Asociación de Maestros Constructores tendrá la oportunidad de establecer las directrices que orientaran sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

La misión, visión, valores y política institucional se delegó con los socios de la empresa, cada uno dio sus aportes, con el fin de llegar a un acuerdo y elegir lo más acertado para la organización, logrando realizar una reestructuración de ideas para determinar de manera coherente cada elemento del direccionamiento estratégico.

6.2.1 Misión

Somos una asociación de maestros de construcción dedicada al diseño y construcción de obras civiles y viviendas de ámbito público y privado, con una trayectoria centrada en la calidad y un excelente equipo de colaboradores cualificados, permitiendo satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

6.2.2 Visión

Posicionarnos en el sector de la construcción de Santander como una empresa líder y reconocida por su excelencia, compromiso con sus colaboradores e innovación en sus obras, buscando continuamente altos niveles de calidad y rentabilidad.

6.2.3 Valores y Principios

- *Credibilidad con nuestros clientes:* Garantizamos la confianza y tranquilidad de nuestros clientes, de acuerdo con el compromiso y continuo acompañamiento de nuestros clientes en todo el proceso de obra contratada para satisfacer sus expectativas.
- *Compromiso con nuestros colaboradores:* Promovemos el desarrollo personal de nuestros colaboradores, a través de un entorno respetuoso y trabajando en equipo.
- *Excelencia en los procesos:* Fomentamos la mejora continua en cada uno de nuestros procesos para alcanzar excelentes resultados y la máxima calidad.
- *Respeto por la comunidad y medio ambiente:* Ejercemos una actitud respetuosa, sostenible, leal e integral, comprometida con nuestro entorno, el medioambiente y la comunidad.

Los siguientes principios son la base para la elaboración de la política institucional de la empresa, basándonos en la línea de los análisis realizados anteriormente.

- Ser una organización que entrega diferentes diseños propios y da la oportunidad a sus clientes de personalizarlos.
- Mantener personal administrativo y operativo capacitado, con el fin de tener un eficiente desempeño de las funciones y tareas de nuestros colaboradores, en la medida que se garantiza una excelente experiencia a nuestros clientes.
- Entregar productos con altos estándares de calidad que permitan satisfacer las necesidades del cliente y cumplir sus expectativas.
- Brindar contante asesoramiento al cliente sobre inquietudes que surjan antes, durante y después del proyecto, permitiéndole tomar la mejor decisión para sus necesidades.
- Cumplir con los requisitos legales, reglamentarios y normativos aplicables a nuestra actividad, en materia de seguridad y salud en el trabajo y ambiental.

- Prevenir la contaminación y minimizar el impacto medioambiental de nuestras actividades, así como fomentar el uso sostenible de recursos.
- Disponer de los suministros necesarios para la ejecución de cada obra.
- Compromiso con el mejoramiento continuo de los procesos y sistemas de gestión.
- Compromiso en la búsqueda de innovación de procesos operativos y administrativos, materiales, herramientas y máquinas de construcción.
- Identificar riesgos interna y externos en la organización, para establecer controles y planes de acción y de esta manera tratar de reducir al máximo el impacto negativo.

6.2.4 Política Institucional

La asociación de Maestros Constructores es un grupo empresarial encargado de diseñar y construir proyectos de vivienda y obras civiles en el municipio de los Santos, Santander. Declaramos nuestro compromiso con el cumplimiento y la confianza de los clientes y partes interesadas, ejecutando procesos que evidencian la calidad, oportunidad, mejora continua e impacto positivo en el medio ambiente. En este compromiso se reflejan los valores que nos caracterizan: Credibilidad de los clientes, compromiso de nuestros colaboradores, excelencia en el trabajo y el respeto por la comunidad y el medio ambiente.

Esto lo logramos con el apoyo de un capital humano que cuenta con una larga trayectoria de experiencia en el sector de la construcción, cumpliendo los requisitos legales, la normatividad vigente y los objetivos personales y corporativos, que nos llevan a seguir superándonos, generar mayor rentabilidad y sostenibilidad empresarial.

6.2.5 Matriz OIRC (Objetivos, Iniciativas estratégicas y responsabilidades)

Una vez establecida la misión, visión, los valores y la política integral de la organización, se procede a la elaboración de la matriz OIRC (Objetivos, Iniciativas estratégicas y responsabilidades). Para el desarrollo de esta matriz es necesario determinar los objetivos estratégicos en cada una de las cuatro dimensiones que se han venido analizando (Financiera y Administrativa, talento humano y cultura organizacional, Mercado, clientes y competencia, Tecnológica y de comunicación). Se generaron objetivos estratégicos y se elaboró el mapa estratégico dividido en las 4 dimensiones establecidas.

Figura 10. Mapa Estratégico



El mapa estratégico sienta las bases para el desarrollo de las matrices OIRC y OIMER. Estos objetivos están alineados con la política integral y los análisis externos e internos de la empresa.

Para la matriz OIRC se implementan iniciativas y responsables de acuerdo con cada objetivo estratégico considerado en el mapa estratégico. Los objetivos, las iniciativas, los indicadores y demás elementos se encuentran alineados a la política institucional.

Figura 11. Matriz OIRC

MATRIZ OIRC (OBJETIVOS, INICIATIVAS Y RESPONSABLES)		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLES
FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA		
<i>Aumentar la rentabilidad, reflejada en el ejercicio financiero</i>	Aumentar ventas mejorando el área comercial	Ventas y asesorías
	Establecer y evaluar políticas de cartera e inventarios	Contabilidad
	Cumplir oportunamente con obligaciones tributarias	Gerencia
	Gestionar los costos y gastos en función de los ingresos	Contabilidad
<i>Mantener bajo nivel de endeudamiento</i>	Minimizar compras con tarjetas de crédito	Gerencia
	Controlar la tesorería y cobros para generar liquidez inmediata	Contabilidad
	Generar ahorros mensuales para contar con provisiones	Gerencia
	Planificar las necesidades de financiación	Gerencia
<i>Cumplir con los permisos y normatividad del sector constructor</i>	Validar con auditorías el cumplimiento de la normatividad	Secretaría Administrativa
	Crear un puesto de trabajo encargado de gestionar y entregar estudios, licencias y documentos exigidos por la ley para la construcción de viviendas	Gerencia
<i>Capacitar el personal administrativo</i>	Implementar un plan de capacitación para actualizar y mejorar procesos administrativos	Seguridad y salud en el trabajo
TALENTO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL		
<i>Motivar a los colaboradores y mantener un buen clima laboral</i>	Crear programas de aprendizaje y desarrollo para todo el personal, fomentando la productividad y el rendimiento	Seguridad y salud en el trabajo
	Programar actividades de convivencia fuera del trabajo	Gerente
<i>Describir las funciones de cada puesto</i>	Observar y entrevistar a cada colaborador según su cargo	Seguridad y salud en el trabajo
<i>Atraer, retener y fidelizar a los colaboradores</i>	Utilizar plataformas para buscar y seleccionar nuevos talentos	Secretaría Adm
	Aportar nuevas herramientas de trabajo a los colaboradores	Gerente
CLIENTES, COMPETENCIA Y MERCADO		
<i>Fortalecer la fidelización de los clientes</i>	Mejorar la atención postventa y asesoramiento continuo	Ventas y asesorías
	Implementar planes de fidelización	Ventas y asesorías
<i>Atraer nuevos nichos del mercado</i>	Analizar la competencia	Ventas y asesorías
	Conocer los clientes y diseñar nuevos modelos de viviendas	Maestros
<i>Aumentar la visibilidad de la imagen corporativa en el mercado</i>	Presencia en diferentes redes sociales	Ventas y asesorías
	Participación en actividades y puntos comerciales con flujo masivo de personas (ferias, mercado campesino)	Ventas y asesorías
TECNOLOGÍA Y COMUNICACIÓN		
<i>Crear la página web</i>	Mantenimiento y actualización de página web por cada proyecto	Ventas y asesorías
<i>Mejorar procesos con apps informáticas</i>	Implementar la nómina electrónica y sistema SAP	Gerencia

6.2.6 Matriz OIMER (Objetivos, indicadores, metas y responsabilidades)

Esta matriz parte de los objetivos del mapa estratégico y la matriz OIRC. Se establecen indicadores de cada iniciativa planteada en la matriz OIRC, con el fin de controlar el cumplimiento de las metas planteadas.

Los indicadores presentan una base para entrar a analizar los resultados a largo plazo y cumplir con la visión establecida por la asociación. En la planificación estratégica se acordó junto con los miembros de la dirección de la asociación de maestros constructores los responsables de cada una de las iniciativas planteadas. La matriz maneja las 4 dimensiones que cubren todos los aspectos de la empresa.

Figura 12. Matriz OIMER

MATRIZ OIMER (OBJETIVOS, INDICADORES ESTRATÉGICOS, METAS Y RESPONSABLES)				
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	REFERENCIA	META	RESPONSABLES
FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA				
<i>Aumentar la utilidad, reflejada en el ejercicio financiero</i>	$((\text{Total ventas año presente} - \text{Total ventas año anterior}) / \text{total ventas año anterior}) * 100$	5%	>10 %	Ventas y asesorías
	$(\text{ventas a crédito} / ((\text{promedio de cuentas por cobrar} / 2)) / 8$	30	20	Contabilidad
	Veracidad en la generación de información tributaria	85 %	100 %	Gerencia/contabilidad
	$((\text{ingresos mes 2} - \text{ingresos mes 1}) / \text{ingresos mes 1}) * 100$	20 %	40 %	Gerencia
<i>Mantener bajo nivel de endeudamiento</i>	$(\text{Cupo usado en tarjetas de crédito} / \text{cupo aprobado para tarjetas de crédito}) * 100$	21 %	< 15 %	Gerencia
	$(\text{Activo circulante} / \text{Pasivo a corto plazo}) * 100$	20%	> 40 %	Contabilidad
	$(\text{Total ahorro compras menores} * \text{mensuales} / \text{Total ingreso mensual}) * 100$	0	>3%	Gerencia/contabilidad
	$(\text{total pasivo proveedores} / \text{cartera actual}) * 100$	25%	< 15%	Gerencia
<i>Cumplir con los permisos y normatividad del sector constructor</i>	Informe de resultados de auditoria en cumplimiento de normatividad empresarial y sector construcción	0	100%	Auditor/Gerencia
	Cantidad de licencias aceptadas vs Cantidad de licencias rechazadas	1	0	Gerencia
<i>Capacitar el personal administrativo</i>	$(\# \text{ de colaboradores que asistieron a capacitaciones en el año} / \text{total colaboradores}) * 100$	50%	90%	Seguridad y salud en el trabajo
TALENTO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL				
<i>Motivar a los colaboradores y mantener un buen clima laboral</i>	$(\# \text{ de personas que cumplieron con los programas de aprendizaje y desarrollo} / \text{total de colaboradores}) * 100$	50%	85%	Seguridad y salud en el trabajo
	# de personas que asisten a jornadas lúdicas semestralmente	20	35	Gerencia
<i>Describir las funciones de cada puesto</i>	Organigrama, manual de funciones y evaluación de desempeños anualmente	0	80%	Seguridad y salud en el trabajo
<i>Atraer, retener y fidelizar a los colaboradores</i>	# de personas seleccionadas por plataformas de empleo año	0	5	Secretaria Administrativa
	Encuesta de clima organizacional	0	95%	Gerente
CLIENTES, COMPETENCIA Y MERCADO				
<i>Fortalecer la fidelización de los clientes</i>	$(\# \text{ de encuestas de satisfacción realizadas a clientes con contrato} / \text{total de clientes con contrato}) * 100$	80%	100%	Ventas y asesorías
	$(\# \text{ de clientes que repiten el servicio} / \# \text{ total de clientes}) * 100$	10%	30%	Ventas y asesorías
<i>Atraer nuevos nichos del mercado</i>	Estudio de Mercado	0	100%	Ventas y asesorías
	$(\text{total ventas anuales de productos a nuevos nichos de mercado} / \# \text{ total ventas anuales}) * 100$	5%	10%	Gerente
<i>Aumentar la visibilidad de la imagen corporativa en el mercado</i>	Recursos invertidos en redes sociales y publicidad trimestralmente	0	> \$ 200.000	Ventas y asesorías
	Numero de participaciones en eventos de flujo masivo anualmente	0	5	Ventas y asesorías
TECNOLOGÍA Y COMUNICACIÓN				
<i>Crear página web</i>	# visitas a página web e interacción diaria	3	10	Ventas y asesorías
<i>Mejorar procesos con apps informáticas</i>	Mejoramiento la eficiencia de los procesos administrativos	0	80%	Gerencia

La matriz OIMER establece los indicadores para medir el cumplimiento de las iniciativas de los objetivos estratégicos. Se otorga un punto de partida y una meta con el área responsable correspondientemente para hacer cumplir los indicadores determinados.

6.3 Tercera etapa

Para la etapa final de la planificación estratégica de la Asociación de maestros constructores se utiliza cada matriz desarrollada anteriormente. Durante la primera y segunda etapa se analizó la empresa a través de un diagnóstico interno y externo, se elaboró y determino la oferta de valor de la organización, el perfil de la competencia y el modelo CANVAS. Herramientas que permitieron establecer la dirección y objetivos estratégicos para cumplir con cada meta establecida para el desarrollo y mejoramiento de la organización.

6.3.1 *Balance Scorecard*

Luego de definir los objetivos estratégicos, iniciativas, indicadores, metas y responsables, se constituirá el Balance Scorecard, herramienta que unifica toda la información del direccionamiento en una sola matriz e interrelaciona las matrices OIRC y OIMER para esclarecer las metas y objetivos que debe cumplir la Sociedad de Maestros Constructores.

Figura 13. Cuadro de Mando Integral Balance Scorecard (parte 1)

CUADRO DE MANDO INTEGRAL BALANCE SCORECARD (parte 1)				
FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Aumentar la utilidad, reflejada en el ejercicio financiero			
INDICADOR	FORMULA	REFERENCIA	META	RESPONSABLES
Incremento de venta anual	((Total ventas año presente - Total ventas año anterior) / total ventas año anterior) *100	5%	>10%	Gerencia/ Ventas y asesorías
Rotación de cartera	((ventas a crédito) / (promedio de cuentas por cobrar) /360)	30	20	Contabilidad
Cumplimiento de obligaciones tributarias	Veracidad en la generación de información tributaria	85%	100%	Gerencia/Auditor contabilidad
Porcentaje de Ingresos	((ingresos mes 2-ingresos mes 1) /ingresos mes 1) *100	20%	40%	Gerencia
INICIATIVAS		PRESUPUESTO		RESPONSABLES
Aumentar ventas mejorando el área comercial		> 40 % de las ventas promedio actuales		Gerencia/ Ventas y asesorías
Establecer y evaluar políticas de cartera		\$ 1.00.000		Contabilidad
Cumplir oportunamente con obligaciones tributarias		\$ 15.000/hora		Gerencia/Auditor contabilidad
Gestionar los costos y gastos en función de los ingresos		> 20% de los ingresos promedio actuales		Gerencia
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Mantener bajo nivel de endeudamiento			
INDICADOR	FORMULA	REFERENCIA	META	RESPONSABLES
Nivel de uso cupo tarjeta crédito	(Cupo usado en tarjetas de crédito/ cupo aprobado para tarjetas de crédito) *100	21%	< 15%	Gerencia
Grado de Liquidez	(Activo circulante/Pasivo a corto plazo) *100	20%	> 40 %	Contabilidad
Ingresos mensuales destinadas a compras menores	(Total ahorro compras menores*mensuales/ Total ingreso mensual) *100	3%	> 8%	Gerencia/ contabilidad
Cartera destinada a pago de proveedores	(total pasivo proveedores/cartera actual) *100	25%	< 15%	Gerencia
INICIATIVAS		PRESUPUESTO		RESPONSABLES
Minimizar compras con tarjetas de crédito		\$ 1.500.000		Gerencia
Controlar la tesorería y cobros para generar liquidez inmediata		\$ 7.000.000		Contabilidad
Generar ahorros mensuales para contar con provisiones		\$ 1.300.000		Gerencia/ contabilidad
Planificar las necesidades de financiación		\$ 1.00.000		Gerencia
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Cumplir con los permisos y normatividad del sector constructor			
INDICADOR	FORMULA	REFERENCIA	META	RESPONSABLES
Nivel de cumplimiento de normatividad	Informe de resultados de auditoria en cumplimiento de normatividad empresarial y sector construcción	0	100%	Auditor/Gerencia
Cantidad de permisos aceptados	Cantidad de licencias aceptadas vs Cantidad De licencias rechazadas	1	0	Gerencia
INICIATIVAS		PRESUPUESTO		RESPONSABLES
Validar con auditorias el cumplimiento de la normatividad		\$ 15.000/hora		Auditor/Gerencia
Crear un puesto de trabajo encargado de gestionar y entregar estudios, licencias y documentos exigidos por la ley para la construcción de viviendas		\$1.300.000/mes		Gerencia
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Capacitar el personal administrativo			
INDICADOR	FORMULA	REFERENCIA	META	RESPONSABLES
Personal que asiste a capacitaciones	(# de colaboradores que asistieron a capacitaciones en el año/ total colaboradores) *100	50%	90%	Seguridad y salud en el trabajo
INICIATIVAS		PRESUPUESTO		RESPONSABLES
Implementar un plan de capacitación para actualizar y mejorar procesos administrativos		\$ 800.000		Seguridad y salud en el trabajo
TALENTO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Motivar a los colaboradores y mantener un buen clima laboral			
INDICADOR	FORMULA	REFERENCIA	META	RESPONSABLES
Personal que cumplió con los programas	(# de personas que cumplieron con los programas de aprendizaje y desarrollo/total de colaboradores) *100	50%	85%	Seguridad y salud en el trabajo
Personal que asistió a jornadas lúdicas	# de personas que asisten a jornadas lúdicas semestralmente	20	35	Gerencia
INICIATIVAS		PRESUPUESTO		RESPONSABLES
Crear programas de aprendizaje y desarrollo para todo el personal, fomentando la productividad y el rendimiento		\$ 800.000		Seguridad y salud en el trabajo
Programar actividades de convivencia fuera del trabajo		\$ 900.000		Gerencia
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Describir las funciones de cada puesto			

Figura 14. Cuadro de Mando Integral Balance Scorecard (parte 2)

INDICADOR	FORMULA	REFERENCIA	META	RESPONSABLES
Organigrama, manual de funciones y evaluación de desempeños	Organigrama, manual de funciones y evaluación de desempeños anualmente	0	80%	Seguridad y salud en el trabajo
INICIATIVA		PRESUPUESTO		RESPONSABLES
Observar y entrevistar a cada colaborador según su cargo		Nomina		Seguridad y salud en el trabajo
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Atraer, retener y fidelizar a los colaboradores			
INDICADOR	FORMULA	REFERENCIA	META	RESPONSABLES
Personas seleccionadas por plataforma de empleo	# de personas seleccionadas por plataformas de empleo año	0	5	Secretaria Administrativa
Encuesta de clima organizacional	Encuesta de clima organizacional	0	95%	Gerente
INICIATIVA		PRESUPUESTO		RESPONSABLES
Utilizar plataformas para buscar y seleccionar nuevos talentos		\$ 400.000		Secretaria Administrativa
Aportar nuevas herramientas de trabajo a los colaboradores		\$ 800.000		Gerente
CLIENTES, COMPETENCIA Y MERCADO				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Fortalecer la fidelización de los clientes			
INDICADOR	FORMULA	REFERENCIA	META	RESPONSABLES
Imagen satisfactoria de la empresa	(# de encuestas de satisfacción realizadas a clientes con contrato/total de clientes con contrato) *100	0%	100%	Ventas y asesorías
clientes que repiten servicio	(# de clientes que repiten el servicio/# total de clientes) *100	10%	40%	Ventas y asesorías
INICIATIVAS		PRESUPUESTO		RESPONSABLES
Mejorar la atención postventa y asesoramiento continuo		Nomina		Ventas y asesorías
Implementar planes de fidelización		Nomina (+) \$ 300.000		Ventas y asesorías
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Atraer nuevos nichos del mercado			
INDICADOR	FORMULA	REFERENCIA	META	RESPONSABLES
Investigación de mercado	Estudio de Mercado	0	100%	Ventas y asesorías
Participación en venta de nuevos mercados	(total ventas anuales de productos a nuevos nichos de mercado/# total ventas anuales) *100	5%	10%	Gerente
INICIATIVAS		PRESUPUESTO		RESPONSABLES
Analizar la competencia		Nomina		Ventas y asesorías
Conocer los clientes y diseñar nuevos modelos de viviendas		Nomina (+) \$ 500.000		Gerente
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Aumentar la visibilidad de la imagen corporativa en el mercado			
INDICADOR	FORMULA	REFERENCIA	META	RESPONSABLES
Recursos invertidos en publicidad	Recursos invertidos en redes sociales y publicidad trimestralmente	0	> \$ 200.000	Ventas y asesorías
Cantidad de participaciones en eventos	Numero de participaciones en eventos de flujo masivo anualmente	0	5	Ventas y asesorías
INICIATIVAS		PRESUPUESTO		RESPONSABLES
Presencia en diferentes redes sociales		\$ 500.000		Ventas y asesorías
Participación en actividades y puntos comerciales con flujo masivo de personas (ferias, mercado campesino)		\$ 800.000		Ventas y asesorías
TECNOLOGÍA Y COMUNICACIÓN				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Crear página web			
INDICADOR	FORMULA	REFERENCIA	META	RESPONSABLES
Cantidad de visitas e interacción página web	# visitas a página web e interacción al día	3	10	Ventas y asesorías
INICIATIVA		PRESUPUESTO		RESPONSABLES
Mantenimiento y actualización de página web por cada proyecto		\$ 200.000/proyecto		Ventas y asesorías
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Mejorar procesos con apps informáticas			
INDICADOR	FORMULA	REFERENCIA	META	RESPONSABLES
Mejoramiento de procesos con apps informáticas	Comparación de la Mejora de los procesos administrativos antes y después de implementar apps informáticas	0	80%	Gerencia
INICIATIVAS		PRESUPUESTO		RESPONSABLES
Implementar la herramienta openERP para mejorar la gestión administrativa		< \$ 3.000.000		Gerencia

6.3.2 Plan de acción

En la evaluación se especifica el indicador estratégico para obtener certeza del cumplimiento de la actividad correspondiente, con la finalidad de alcanzar los objetivos estratégicos de cada dimensión analizada.

Figura 15. Plan de acción del Balance Scorecard (parte 1)

PLAN DE ACCIÓN DEL BALANCE SCORECARD						
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Aumentar la utilidad, reflejada en el ejercicio financiero						
INICIATIVA : Aumentar ventas mejorando el área comercial						
ACCIONES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADO	ASIGNACIÓN DE RECURSOS	PRESUPUESTOS	INDICADOR DE GESTIÓN
Ofrecer servicios adicionales como incursión de nuevos diseños y venta de andamios	A partir de junio 2021	Ventas y asesorías	Gerente Maestros	Papelería necesaria para diseños y herramientas de medición. Vehículo propio para transporte de andamios	\$ 1.500.0000 Entre papelería y adecuaciones para bodega de andamios	((Total ventas año presente - Total ventas año anterior) / total ventas año anterior) *100
Participación en licitaciones del gobierno	Revisión mensual de fechas de licitaciones a nivel nacional	Secretaria	Gerente	Lo requerido para el mejoramiento del servicio	Incluido en Nomina	
INICIATIVA: Establecer y evaluar políticas de cartera						
ACCIONES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADO	ASIGNACIÓN DE RECURSOS	PRESUPUESTOS	INDICADOR DE GESTIÓN
Control detallado de cuentas por cobrar	Quincenalmente	Contador	Contador Gerente Proveedor	Tiempo extra laborado	Incluido en Nomina	((ventas a crédito) / (promedio de cuentas por cobrar) /360)
Establecer procedimientos de cartera	Anualmente	Contador	contador Gerente	Tiempo extra laborado, validación por revisor fiscal por prestación de servicios	Incluido en Nomina	
INICIATIVA: Cumplir oportunamente con obligaciones tributarias						

Figura 19. Plan de acción del Balance Scorecard (parte 5)

ACCIONES	CRONOGRAMA	RESPONSABLES	INVOLUCRADOS	ASIGNACIÓN DE RECURSOS	PRESUPUESTOS	INDICADOR DE GESTIÓN
Diseñar nuevos modelos de casas, arreglos, piscinas, quioscos modernizados y personalizados al gusto del cliente	Desde octubre 2021	Ingeniero civil, Maestros y diseñador	Gerente, operarios, clientes	-	Incluido en nomina	(total ventas anuales de productos a nuevos nichos de mercado/# total ventas anuales) *100
Realizar publicidad en redes sociales y diferentes puntos comerciales del municipio con gran flujo de personas	Fines de semana	Asesorías y Ventas	visitantes turistas, auxiliares contratados para fines de semanas	Diseños de post para publicidad en redes, equipamiento para auxiliares de asesorías fines de semana	\$ 300.000 para pago de auxiliares \$ 500.000 publicidad	
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Aumentar la visibilidad de la imagen corporativa en el mercado						
INICIATIVA : Presencia en diferentes redes sociales						
ACCIONES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADO	ASIGNACIÓN DE RECURSOS	PRESUPUESTOS	INDICADOR DE GESTIÓN
Creación de Instagram y Facebook, alimentación con material publicitario.	Semanalmente	Asesorías y Ventas	Maestros, secretaria	Propuestas del diseño, cámara propia o fotógrafo	\$ 300.000 incluye publicidad en redes	Recursos invertidos en redes sociales y publicidad trimestralmente
Capacitar al personal de redes en manejo publicitario, diseño y atención de clientes	En la apertura de las redes y anualmente	Asesorías y Ventas	Crehana	Curso online con Crehana y certificado	\$ 200.000	
INICIATIVA: Participación en actividades y puntos comerciales con flujo masivo de personas (ferias, mercado campesino)						
ACCIONES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADO	ASIGNACIÓN DE RECURSOS	PRESUPUESTOS	INDICADOR DE GESTIÓN
Asistir a feria Inmobiliaria Vanguardia-Camacol	01, 02, 03 octubre 2021	Gerente y socios	Camacol, Vanguardia	Movilidad y estadía a 3 personas	\$ 3.000.000	Numero de participaciones en eventos de flujo masivo anualmente
Afiliación a Fenalco Santander	mar-22	Gerente	Fenalco	Valor Inscripción	\$ 1.500.000 mensual	
PLAN DE ACCION DEL BALANCE SCORECARD						
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Crear página web						
INICIATIVA : Mantenimiento y actualización de página web por cada proyecto						
ACCIONES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADO	ASIGNACIÓN DE RECURSOS	PRESUPUESTOS	INDICADOR DE GESTIÓN
Crear y diseñar Pagina web a través de IONOS	Desde septiembre 2021	Ingeniero Industrial	Gerente, asesoría y ventas, secretaria administrativa	Página web de la empresa	\$ 1.800.000	# visitas a página web e interacción al día
Designar a una persona encargada de mantener actualizada la página y de generar un estudio de marketing.	Desde octubre 2021	Persona designada para el cargo	Gerente, asesoría y ventas	Página web y publicidad	\$ 1.300.000	
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Mejorar procesos con apps informáticas						
INICIATIVA : Implementar openERP para mejorar la gestión administrativa						
ACCIONES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADO	ASIGNACIÓN DE RECURSOS	PRESUPUESTOS	INDICADOR DE GESTIÓN
Cotizar la herramienta openERP para su implementación	Desde agosto 2022	Gerente	Contador	Programa OpenERP	< \$ 3.000.000	Comparación de la Mejora de los procesos administrativos antes y después de implementar apps informáticas
Capacitar al personal administrativo sobre el uso adecuado de OpenERP	Desde agosto 2023	Asesor OpenERP	Gerente, Contador, secretaria, ventas, Logística y suministros, jefe SST	Programa OpenERP	< \$ 3.000.001	

El plan de acción junto al balance ScoreCard brindan las directrices que la Asociación de Maestros constructores deben realizar para cumplir con la visión según la planificación estratégica.

- *Desarrollo de prueba piloto de un indicador*

Para la realización de la prueba piloto en la Asociación de Maestros Constructores, se escogió uno de los indicadores formulados en el balance Scorecard que permitiera generalizar las 4 dimensiones estudiadas para obtener un cambio desde la administración, que es la encargada de sostener la existencia de la empresa. Durante el diagnostico interno se identificó la desactualización del área administrativa en cuanto a temas de gestión, mejora continua y riesgos operacionales en el sector constructor, por tal razón se tomó el indicador que midiera la asistencia a una capacitación y teniendo en cuenta que el tiempo de ejecución de la prueba piloto es limitado, se definió realizarla un fin de semana durante 1 hora y media para mirar el interés, participación e interés de los colaboradores y de esta manera crear una plan de capacitaciones.

Para la propuesta del plan de capacitación se aplicó el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) de mejora continua con el fin de tener una metodología y objetivo en cuanto al proceso de implementación.

Planificar: En el desarrollo de la planeación de las capacitaciones se inicia con el diagnostico interno, presentado y descrito en el capítulo 6, inciso 6.1.4. del presente proyecto, donde se detalla la situación actual de la empresa. Siguiendo el orden de ideas sobre el indicador la cual se le hace la prueba de piloto, se resalta que, en una visita a campo realizada al área administrativa, se observó el desconocimiento por parte del personal sobre temas relevantes e importantes del mundo empresarial y el sector construcción. Los siguientes análisis se realizaron por llamadas telefónicas, correos electrónicos y videollamada, logrando evidenciar falta de organización, optimización de procesos y búsqueda de mejora continua por los administrativos. Una vez analizado esta observación se estableció el objetivo y la necesidad de crear un plan de

capacitaciones, junto con un indicador que mediera la asistencia a la correspondiente capacitación y saber si se notaba un cambio e interés por el personal.

Hacer: Una vez se definió el objetivo y el parámetro de medición, se realizó una búsqueda de temas de relevancia de acuerdo al problema observado en visita y la percepción de la llamadas, se escogieron 2 (dos) temas para la capacitación: Mejora continua y riesgos en el sector de construcción, dado que durante el diagnostico se evidenció el desconocimiento sobre estos temas, se comentó con el gerente lo observado y se le propuso la ejecución de capacitaciones, obteniendo visto bueno y apoyo de su parte. Con el objetivo de poder corregir o minimizar posibles errores en la gestión administrativa se realizó una capacitación por la plataforma de Meet un fin de semana, donde se contará con la presencia de toda el área administrativa y el uso adecuado de aparatos electrónicos. Se realizó una dinámica de preguntas y respuestas, se dio a conocer diferentes modelos de administración y se inculco la aplicación constante de la metodología kaizen. Se explico la importancia de la seguridad en el sector constructor y toda la parte legal, permisos, normatividad para ejecutar una obra civil.

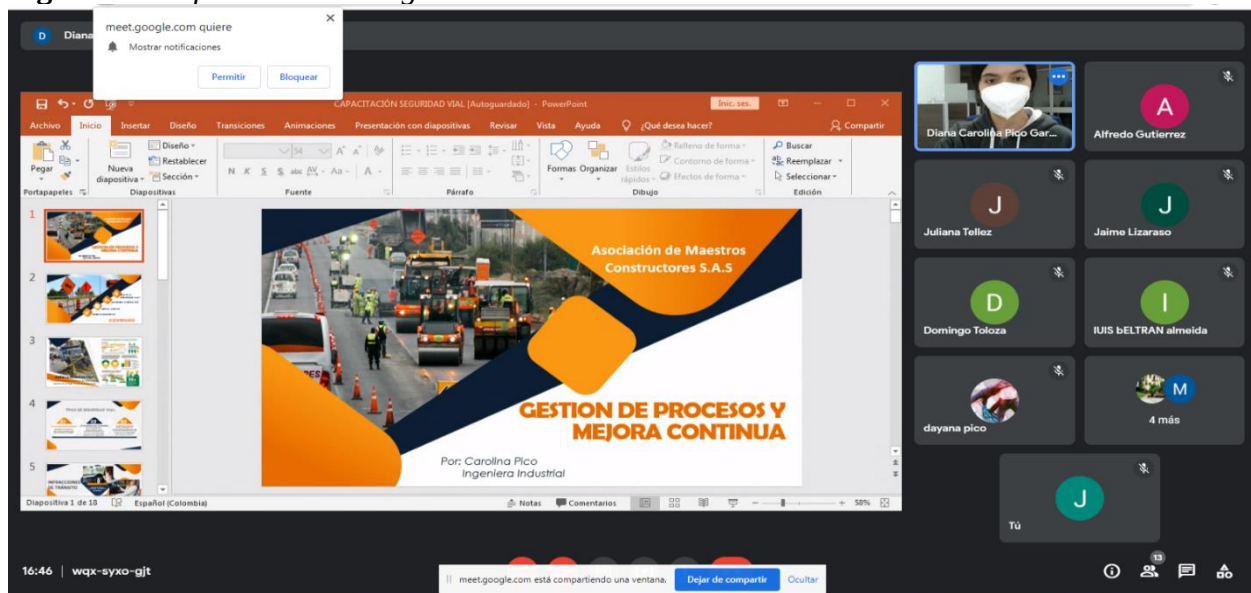
A la reunión asistieron 12 personas distribuidas en los siguientes cargos: Gerente, Ingeniero civil, jefe de SST, secretaria administrativa, asesora de ventas, jefe de logística y suministros, contador, auxiliar contable, auxiliar de ventas, maestro de obra y 2 socios. A pesar del difícil acceso a la conexión y falta de dispositivos electrónicos por parte de algunos colaboradores, mostraron su entusiasmo e interés durante toda la capacitación.

Verificar: Con el fin de tener una comunicación más personalizada y que ninguno se quedará sin responder, se verifico a través de llamadas telefónicas a cada colaborador asistente a la reunión, para saber su opinión acerca de la capacitación, el tema tratado, el conocimiento recibido y aclarar dudas. En esta fase se determinó que el 100% del personal asistió y se cumplió

la expectativa de asistencia y alto interés en el tema. Además, el 100% afirmó estar de acuerdo en continuar realizando capacitaciones con temas de interés y útiles para sus trabajos.

Actuar: Luego de realizar las mediciones y notar que se obtuvieron excelentes resultados de asistencia, algunos colaboradores propusieron nuevos temas importantes que les gustaría aprender para implementar en sus trabajos y de la cual tienen desconocimiento. Por otro lado, se propuso incluir al área operativa en capacitaciones directamente relacionado con su cargo y trabajo de campo. Resaltando que la mayoría de ellos no tiene acceso a una red de wifi desde sus casas o dispositivos electrónicos y son más de 20 personas, se tomó la decisión de realizar las capacitaciones en horas laborales y en la obra la cual se encuentran trabajando. De esta manera se tomó la acción de generar un plan de capacitaciones con temas propuestos por el personal, con el fin de mejorar continuamente el desarrollo tanto de los procesos administrativos y operativos.

Figura 20. *Capacitación de seguimiento de indicador*



[illegible]

7. Conclusiones

En el desarrollo de la planificación estratégica de la Asociación de Maestros constructores de la Mesa de los Santos S.A.S se dejan ver aspectos alentadores tras apertura luego de haber cerrado por un año por falta de ventas y cierres de contratos, pero también aspectos que deben corregirse a corto o mediano plazo. En aspectos internos, la necesidad de aumentar la utilidad en el ejercicio, conlleva a generar estrategias para aumentar los proyectos contratados y prestación de servicios de arreglos de edificaciones, que permita mejorar la rentabilidad en la organización. Para lograr esto, se plantea la ampliación del portafolio de servicios, diseños de nuevas casas con estilo rústicos, vanguardistas y modernos y la inversión en tecnología de tendencia para optimizar procesos operativos y administrativos. Es importantes estar pendientes de los costos y gastos y tasas de interés de los bancos, de manera que no afecte la utilidad de la empresa. Por otro lado, se identificó la oportunidad de participar en licitaciones, reconociendo que los plazos de pago de estos contratos son a largo plazo, se puede tener un ahorro de provisión, apoyado por el bajo nivel de endeudamiento que tiene la Asociación.

Un aspecto positivo es el personal que cuenta con una larga experiencia en el sector de la construcción y es muy bien recomendado por clientes recurrentes al servicio, resaltando la calidad, atención, personalización y variedad de diseños de viviendas. Esta buena imagen corporativa es una oportunidad para atraer a nuevos clientes y continuar fortaleciéndola, a través de diferentes estrategias como la implementación y diseño de la página web y apertura de redes sociales con publicidad innovadora.

Con la elaboración de esta planificación estratégica se generó un plan de acción que permitirá tener una metodología y punto de referencia para cumplir objetivos y proyectos a mediano y largo plazo, aplicando siempre la mejora continua.

8. Presupuesto

La fuente de financiación es propia, lo cual implica que los costos del anteproyecto fueron cubiertos por la proponente. En seguida se presentan los costos específicos necesarios durante la ejecución de las diferentes actividades y se resumen en el presupuesto general que produjo realizar este proyecto.

8.1 Presupuesto detallado

Tabla 1. *Presupuesto para talento humano*

Talento Humano							
No.	Perfil requerido	Función	Dedicación (hr/mes)	Valor \$/hr	Vínculo (mes)	Valor unidad \$/mes	Valor total
1	Estudiante de Ing. Industrial	Realización de Proyecto	30	\$ -	4	\$ -	\$ -
2	Ing. Industrial	Tutora Temático	5	\$ -	4	\$ -	\$ -
3	Ing. Industrial	Tutor Metodológico	2	\$ -	4	\$ -	\$ -
Valor total talento humano							\$ -

Tabla 2. *Presupuesto para Materiales y equipos*

Materiales & equipos					
No.	Nombre	Cantidad	Meses	Valor unid \$/mes	Valor total
1.	Libro en Físico	3	3	\$ -	\$ -
2.	Lapicero	5	4	\$ 800	\$ 4.000
3.	Agenda	1	4	\$ 5.000	\$ 5.000
4.	Computadora	1	4	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
5.	USB	1	4	\$ 20.000	\$ 20.000
Valor total					\$ 1.529.000

Tabla 3. *Presupuesto para Material de Consulta*

Material bibliográfico y comunicación					
No.	Nombre	Cantidad	Meses	Valor unit \$/mes	Valor total
1.	Trabajos de grados	12	4	\$ -	\$ -
2.	Artículos	15	4	\$ -	\$ -
3.	Revistas	3	4	\$ -	\$ -
4.	Suscripción de Libros	-	4	\$ 5.000	\$ 5.000
5.	Internet	-	4	\$ 50.000	\$ 50.000
Valor total					\$ 55.000

8.2 Presupuesto global

Tabla 4. *Valor General de Anteproyecto*

	Rubro	Valor presupuestado
1	Talento humano	\$ -
2	Material & equipos	\$ 1.529.000
3	Material bibliográfico y materiales	\$ 55.000
Valor total del proyecto		\$ 1.584.000

Referencias

- [1] P. Venegas y L. Alarcón, “Gestión estratégica proactiva en empresas constructoras nacionales,” *Rev. Ing. Constr.*, no. 14, pp. 47-45, 1995. [En línea]. Disponible en: <https://bit.ly/353Nw1F>
- [2] J. Ibarra, “Estado del arte de la planificación estratégica,” *The Buenos Aires Herald Argentina*, 2004. [En línea]. Disponible en: <https://bit.ly/359TWfG>
- [3] Portafolio. “El sector edificador rompería tendencia y crecería 2% en 2020”. *Portafolio*, Feb. 2020. [En línea]. Disponible en: <https://bit.ly/3cVXepB>. Consultado Feb. 13, 2020.
- [4] Cámara de Comercio de Bucaramanga. “Construcción de vivienda Santander 2018.” Cámara de Comercio de Bucaramanga. [En línea]. <https://bit.ly/2Kw5wYX>. Consultado Mar. 1, 2020.
- [5] O. Londoño, L. Maldonado y L. Calderón. *Guía para construir estados del arte*. Bogotá: International Corporation of Network of Knowledge, 2016. [En línea]. <https://bit.ly/3axK7ZN>. Consultado Mar. 9, 2020.
- [6] P. Marines, “Modelo gerencial dirigido a obras civiles en construcción,” Tesis de maestría, grado para optar al título de Magister en Gerencia de Proyectos de Construcción, Fac. Arq. Diseño, Univ. Zulia, Maracaibo, Venezuela, 2011. [En línea]. Disponible en: <https://bit.ly/3506DJS>
- [7] J. Herrera, C. Ramírez y C. Zurita, “Planificación estratégica de DYS obras civiles S.A.,” Trabajo de grado, Fac. C. Empresariales, Dpto. de Ing. Comercial, Univ. Bio - Bio, Chillán, Chile, 2015. [En línea]. Disponible en: <https://bit.ly/2XXdAKh>
- [8] J. González, F. Salazar, R. Ortiz y D. Verdugo, “Gerencia Estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones,” *Telos*, vol. 21, núm. 1, 2019. [En línea]. Disponible en: <https://tinyurl.com/x78s2pnu>

- [9] R. J. Rodríguez, “Diseño de un sistema de información gerencial alineado con la orientación estratégica de la empresa para el soporte en la toma de decisiones a nivel estratégico,” Tesis de maestría, Fac. Ing., Dpto. Sist. Ind., Univ. Nac. Colomb., Bogotá, Colombia, 2011. [En línea]. Disponible en: <https://bit.ly/2Y3BNi8>
- [10] J. Cuevas, “Plan Estratégico de Gestión Aplicado en la Industria de la Construcción. caso de estudio: empresa Diarco Group S.A.S.,” Trabajo de grado, Programa Ing. Civ., Fac. Ing. Univ. Catol. Colomb., Bogotá, Colombia, 2017. [En línea]. Disponible en: <https://tinyurl.com/5b5d73fw>
- [11] R. Catrillon y R. Grisales, “Propuesta de Plan Estratégico 2016-2020 para la Constructora New Millenium SAS en la ciudad de Pereira,” Trabajo de grado, Especialización Planeación Gestión Estratégica, Univ. Libre, Pereira, Colombia, 2017. [En línea]. Disponible en: <https://tinyurl.com/4mdx4af4>
- [12] E. F. Omaña, “Creación del plan estratégico para la empresa construcciones interventorias y suministros de Santander S.A.S.,” Trabajo de grado, Especialización Eval. Gerencia proyectos, Fac. Ing. Fisicomecánicas, Esc. Ing. Industrial, Univ. Ind. Santander, Bucaramanga, Colombia, 2016. [En línea]. Disponible en: <https://bit.ly/2S0Qrmg>
- [13] F. David, *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación, 2003.
- [14] L. Bonilla, *Dirección estratégica para organizaciones inteligentes*. Costa Rica: EUNED, 2003.
- [15] N. D. Vitola Cumplido y B.A. Ojeda Pugliese, “Diseño de un modelo de gerencia estratégica para las empresas Hoteleras del Departamento de Sucre en los municipios de Santiago de Tolú y Coveñas, subregión golfa de Morrosquillo y Sincelejo,” Maestría Dir. Empresas Organizaciones Turísticas, Fac. Econ. Negocios, Univ. Tecnol. Bolivia, 2017. [En línea].

Disponible en: <https://bit.ly/2Y32Sle>

- [16] F. David, *Strategic management*. Nueva York: Merrill, 1991.
- [17] E.ditor Consulting S.L., “Matriz de la gran estrategia en Excel,” Plan de negocios. [En línea].
Disponible en: <https://bit.ly/3cFFRZG>. Consultado Jun. 3, 2020.
- [18] R. Kaplan y D. Norton, *Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Grupo Planeta, 2004.
- [19] R. Kaplan y D. Norton, *The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage*. Boston: Harvard Business Press, 2008.
- [20] R. Kaplan y D. Norton, “Putting the Balanced Scorecard to Work”. *Harvard Business Review*, Sep. – Oct. 1993.
- [21] R. Kaplan y D. Norton, *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona: Romanya-Valls S.A, 2000.
- [22] L. Goodstein, T. Nolan, y J. Pfeiffer, *Planeación estratégica aplicada*. Bogotá: Editorial McGraw-Hill Interamericana, 2001.
- [23] L. Edvinsson y M. S. Malone, *El capital intelectual: cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1998.
- [24] R. L. Daft, *Teoría y diseño organizacional*. México D.F.: International Thomson Editores, 1998. – y R. L. Daft, *Organizaciones: el comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. México D.F.: Limusa, 1992.
- [25] T. Wheelen y J. Hunger, *Administración estratégica y política de negocios*, 10ª ed., México D.F.: Pearson, 2007. [En línea]. Disponible en: <https://bit.ly/3bbdJiA>
- [26] A. Zerílli, *Fundamentos de organización y dirección generar*. Bilbao: Ediciones Deusto, 1987.

- [27] F. Kast y J. Rosenzweig, *Administración en las organizaciones*, 4ta ed. México, D.F.: McGraw-Hill, 1999.
- [28] J. Barney, "Firm resources and sustained competitive advantage," *J. Manage.*, vol. 17, no. 1, pp. 17, 99-120, Mar. 1991, doi: 10.1177/014920639101700108
- [29] R. Amit y P. Schoemaker, "Strategic assets and organizational rent," *Strategic Manage. J.*, vol. 14, pp. 33-46, Ene. 1993, doi: 10.1002/smj.4250140105
- [30] Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ingeniería, "Glosario de términos utilizados en planeación y evaluación", Facultad de Ingeniería UNAM. [En línea]. Disponible en: <https://n9.cl/hmfip>. Consultado Feb. 25, 2021.
- [31] J. Giraldo. "Gerencia de proyectos informáticos: Gerencia estratégica," Ing. Julian Darío Giraldo Ocampo. Notas de cursos. [En línea]. Disponible en: <https://juliangiraldo.wordpress.com/gerencia/>. Consultado May. 14, 2021.
- [32] D. L. de Guevera, *Teorías organizacionales y administración*, 2ª. ed. Madrid: Mc Graw Hill, 2001.
- [33] H. Serna, *Gerencia estratégica*, México, D.F.: 3R Editores, 2018.
- [34] H. Mintzberg y J. Quinn, *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos*. México, D.F.: Prentice Hall, 1991.
- [35] M. L. Ruiz García, "Proyecto de simulación empresarial, caso: Simulador internacional de negocios de Carnegie Mellon University (empresa DYPSA)," Licenciatura Adm. Empresas, Dep. Adm. Empresas, Esc. Negocios, Univ. Am. Puebla, 2003. [En línea]. Disponible en: <https://n9.cl/qc4mo>. Consultado Mar. 12, 2020.
- [36] Francisco. "La Cadena de Valor de Porter," Marketing Digital Consulting. [En línea]. Disponible en: <https://cutt.ly/JQXVoKf>. Consultado Mar. 15, 2020.

- [37] Congreso de Colombia, “Ley 546 de 1999,” Diario oficial No. 43.827, (Dic. 23, 1999). [En línea]. Disponible en: <https://n9.cl/5qtpd>
- [38] Congreso de Colombia, “Ley 1229 de 2008,” Diario oficial No. 47.052 (Jul. 16, 2008). [En línea]. Disponible en: <https://n9.cl/m9ge3>
- [39] Presidencia de la República de Colombia, “Decreto 1077 de 2015,” Diario oficial No. 49.523 (May. 26, 2015). [En línea]. Disponible en: <https://n9.cl/f2jbb>
- [40] Ministerio de Defensa Nacional de la República de Colombia, “Decreto 1285 de 2015,” (Jun 12, 2015). [En línea]. Disponible en: <https://n9.cl/sn1eq>
- [41] Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Colombia, “Resolución 02413 de 1979”, (May. 22, 1979). [En línea]. Disponible en: <https://n9.cl/e72f0>
- [42] Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia, “Resolución 682 del 2020”, (Abr. 24, 2020). [En línea]. Disponible en: <https://n9.cl/qxnr>
- [43] U. Flick, “El diseño de Investigación Cualitativa.” Investigalia. [En línea]. Disponible en: <https://investigaliacr.com>. Consultado Abr. 16, 2020.
- [44] J. Hurtado, *Metodología de investigación holística*, 3ra ed. Caracas: Fundación Sypal, 2000.
- [45] Ayuntamiento del municipio de Guaymas, “Los beneficios de la transparencia”, 2015. [En línea]. Disponible en: <https://cutt.ly/TQ48Af4>
- [46] Redacción APD, “Como afecta la inestabilidad política a las empresas,” *Revista APD*, Nov. 29, 2019. [En línea]. Disponible en: <https://cutt.ly/NQ47hxr>