



**Plan de Mejoramiento en el Área de Gestión de Innovación y Conocimiento en la
Empresa ALMAG Arquitectos & Ingenieros Ltda.**

Sara Paola Villa Hurtado

Universidad Santo Tomás – Programa de Administración de Empresas

Director: Gabriel Francisco Rodríguez López

Codirectora: Sandra Janneth Medina Barragán

Abril de 2023

Resumen

El siguiente proyecto de grado tiene como objetivo Proponer un plan de mejoramiento en la empresa ALMAG Arquitectos & Ingenieros Ltda., de acuerdo con los problemas encontrados en el diagnóstico aplicando herramientas como lo son Matriz MEFI, MEFE DOFA y metodología MMGO, mediante las cuales se logra identificar las falencias dentro de la organización, por tal motivo se considera necesario crear estrategias de gestión de innovación y conocimiento que permita que se mejoren los procesos actuales de retención de los clientes.

Considerando entonces, que la propuesta de Plan Estratégico de gestión de innovación y conocimiento se basa en el diseño de un Plan de Acciones en las que se establecen actividades especificadas en tiempos, actores y responsables para cada una de ellas, formalizando todos los procesos que se encuentran involucrados en la gestión de innovación y conocimiento, permitiendo con ello lograr una captación y fidelización de clientes, en donde el área de talento humano es el área a capacitar.

Palabras Claves: estrategias, gestión de innovación y conocimiento, plan estratégico, plan de acción, capacitación, talento humano.

Summary

The following degree project aims to propose an improvement plan in the company ALMAG Arquitectos & Ingenieros Ltda., according to the problems found in the diagnosis applying tools such as MEFI Matrix, MEFE DOFA and MMGO methodology, through which it is possible to identify the shortcomings within the organization, for this reason it is considered necessary to create innovation and knowledge management strategies that allow the current customer retention processes to be improved.

Considering then, that the proposal of Strategic Plan for innovation and knowledge management is based on the design of an Action Plan in which activities specified in times, actors and responsible for each of them are established, formalizing all the processes that are involved in the management of innovation and knowledge, thus allowing to achieve customer acquisition and loyalty, where the area of human talent is the area to train.

Key words: strategies, innovation and knowledge management, strategic plan, action plan, training, human talent.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	8
JUSTIFICACIÓN.....	10
METODOLOGÍA	12
Tipo de estudio.....	12
Población y muestra	12
Metodología de la investigación	12
Fuentes de la investigación	13
1. OBJETIVOS	14
1.1. General.....	14
1.2. Específicos	14
2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	15
2.1. Sector económico	15
2.2. Actividad productiva.....	15
2.3. Tamaño	16
2.4. Portafolio de productos y/o servicios	16
2.5. Estructura organizacional	16
2.5.1. Misión	16
2.5.2. Visión.....	17
2.5.3. Políticas, principios y valores	17
2.5.4. Objetivos y metas	18
2.6. Número de empleados.....	19
3. ANÁLISIS DE ENTORNOS.....	20
3.1. Análisis del macroentorno	20
3.2. Análisis del Microentorno	22
3.3. Análisis del entorno	24
3.3.1. Matriz EFI.....	24
3.3.2. Matriz EFE	25
3.3.3. Matriz DOFA	27

4. CONTEXTO DEL OBJETO DE ESTUDIO	30
4.1. Contexto de los principales procesos.....	30
5. DIAGNÓSTICO	31
5.1. Diagnóstico MMGO	31
5.2. Análisis del entorno económico	32
5.3. Direccionamiento estratégico	33
5.4. Gestión de mercadeo.....	35
5.5. Cultura organizacional.....	36
5.6. Estructura organizacional	37
5.7. Gerencia de operaciones – producción	38
5.8. Gestión financiera.....	39
5.9. Gestión Humana.....	40
5.10. Comercio Exterior-Exportaciones	42
5.11. Comercio exterior-Importaciones.....	43
5.12. Gerencia de operaciones y logística	44
5.13. Asociatividad.....	45
5.14. Gestión de la comunicación e información	46
5.15. Gerencia del reconocimiento y la innovación	47
5.16. Responsabilidad social, ambiental, salud y seguridad social	49
5.17. Informe integral.....	50
5.17.1. Identificación de la problemática general del área seleccionada	50
5.17.2. Elección de área a intervenir.....	52
6. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA A SOLUCIONAR	53
7. PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....	55
8. MARCO REFERENCIAL.....	57
8.1. Planeación estratégica	57
8.2. Área de innovación	59
8.3. Gestión del conocimiento	59
8.4. Retención de clientes	60

8.5. Marco jurídico.....	60
9. PLAN DE ACCIÓN	61
9.1. Análisis causal	62
9.2. Jerarquización	62
9.3. Ámbito de repercusión	63
9.3.1. Población afectada	63
9.3.2. Resultados afectados.....	63
9.4. Programa de capacitación.....	63
9.5. Alcance	64
9.6. Recursos.....	65
9.7. Metas	65
9.8. Temas para desarrollar en el Plan de Acción	66
10. LECCIONES APRENDIDAS	69
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	71
11.1. Conclusiones	71
11.2. Recomendaciones	74
BIBLIOGRAFÍA	77

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama ALMAG Arquitectos & Ingenieros LTDA.	19
Figura 2 Mapa de procesos ALMAG Arquitectos & Ingenieros LTDA.....	30
Figura 3 Análisis entorno económico ALMAG Arquitectos & Ingenieros LTDA.....	33
Figura 4 Direccionamiento estratégico ALMAG Arquitectos & Ingenieros LTDA.	34
Figura 5 Gestión de mercadeo ALMAG Arquitectos & Ingenieros LTDA.	35
Figura 6 Cultura organizacional ALMAG Arquitectos & Ingenieros LTDA.....	36
Figura 7 Cultura organizacional ALMAG Arquitectos & Ingenieros LTDA.....	37
Figura 8 Gerencia de operaciones y producción ALMAG Arquitectos & Ingenieros LTDA.	38
Figura 9 Gestión Financiera ALMAG Arquitectos & Ingenieros LTDA.	40
Figura 10 Gestión Humana ALMAG Arquitectos & Ingenieros LTDA.	41
Figura 11 Comercio exterior exportaciones ALMAG Arquitectos & Ingenieros LTDA.	42
Figura 12 Comercio exterior importaciones ALMAG Arquitectos & Ingenieros LTDA.	43
Figura 13 Gerencia de operaciones y logística ALMAG Arquitectos & Ingenieros LTDA..	44
Figura 14 Asociatividad ALMAG Arquitectos & Ingenieros LTDA.	46
Figura 15 Comunicación e información ALMAG Arquitectos & Ingenieros LTDA.	47
Figura 16 Innovación y conocimiento ALMAG Arquitectos & Ingenieros LTDA.	48
Figura 17 . R&E ALMAG Arquitectos & Ingenieros LTDA.	49
Figura 18 Informe Integral áreas con bajo puntaje ALMAG Arquitectos & Ingenieros LTDA.	50

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1 Análisis del Macroentorno ALMAG Arquitectos & Ingenieros LTDA.	20
Tabla 2 Análisis del Microentorno ALMAG Arquitectos & Ingenieros LTDA.	22
Tabla 3 Matriz EFI para la empresa ALMAG Arquitectos & Ingenieros LTDA.	24
Tabla 4 Matriz EFE para la empresa ALMAG Arquitectos & Ingenieros LTDA.	25
Tabla 5 Diagrama EFI-EFE.....	26
Tabla 6 Matriz DOFA	27
Tabla 7 Estrategias DOFA.	28
Tabla 8 Descripción del personal a capacitar.....	64
Tabla 9 Características de los recursos.	65
Tabla 10 Descripción de las sesiones, temario y objetivos.....	66

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este informe académico es proponer un plan de mejoramiento en el área de Gestión financiera, logística, innovación y conocimiento de ALMAG Arquitectos & Ingenieros Ltda. El diagnóstico estratégico se presenta como una herramienta crucial para direccionar adecuadamente los procesos de la organización y formular estrategias que aprovechen las fortalezas de la empresa, priorizando las áreas que requieren soluciones.

ALMAG Arquitectos & Ingenieros Ltda. es una reconocida sociedad perteneciente al sector de la construcción, valorada en el mercado por su solidez, tradición y cumplimiento normativo. El crecimiento natural del sector ha generado un aumento en el interés de los usuarios por adquirir sus servicios. En este contexto, se propone el presente informe académico, cuyo objetivo general es proponer un plan de mejoramiento en las áreas de Gestión financiera, logística, innovación y conocimiento de la empresa. Las causas que explican la realización del trabajo reposan en la necesidad de la construcción de conocimiento para el desarrollo empresarial en el largo plazo. Además, el interés que motiva su realización se concentra especialmente en un interés mixto entre lo profesional y lo personal, en cuanto el equipo directivo de la organización resulta cercano a la autora y también porque las necesidades empresariales encontradas en el desarrollo permiten la aplicación de los conocimientos académicos adquiridos en la carrera profesional.

Para lograrlo, se ha aplicado una metodología de Investigación Acción Participativa (IAP) que fomenta la interacción entre el investigador y los miembros de ALMAG. Se ha utilizado el modelo de análisis situacional de Modernización para la

Gestión de Organizaciones (MMGO®), el cual busca facilitar la modernización gerencial de las empresas y promover su competitividad e innovación en un entorno global. Entre las limitaciones identificadas se encuentra el débil apoyo por parte de los empleados y del área administrativa, lo cual dificulta la implementación y seguimiento adecuados del diagnóstico, impidiendo una identificación precisa de las situaciones críticas y obstaculizando el fortalecimiento de los procesos relacionados con la Gestión financiera, logística, innovación y conocimiento de la empresa. Estas limitaciones pueden impactar negativamente en la retención de clientes y en el crecimiento de la empresa.

El informe se estructura en diez apartados, comenzando con la caracterización de la empresa y el análisis del entorno mediante herramientas como la matriz DOFA. También se presenta el contexto del objeto de estudio, especificando las áreas de los procesos operativos que forman parte de la producción de bienes y servicios de ALMAG Arquitectos & Ingenieros Ltda. El quinto apartado aborda el diagnóstico mediante la aplicación de elementos relacionados con el diagnóstico MMGO. A continuación, se plantea y formula el problema a solucionar, seguido de la propuesta de solución que integra el talento humano y la tecnología. El octavo apartado detalla el marco referencial y, por último, se presenta el plan de acción, donde se formulan estrategias detalladas para abordar las problemáticas identificadas.

JUSTIFICACIÓN

El siguiente trabajo es una compilación de los trabajos académicos realizados durante las prácticas I y II en la empresa ALMAG Arquitectos & Ingenieros Ltda. Estos trabajos consistieron en llevar a cabo un diagnóstico e implementación del modelo MMGO, con el objetivo de realizar una evaluación adecuada de las diferentes áreas de la empresa y proponer mejoras. La elección de este tema se basa en los siguientes elementos: Los trabajos se realizan con el propósito de mejorar el estado actual de ALMAG Arquitectos & Ingenieros Ltda., una empresa que ha experimentado un crecimiento constante pero no altamente diferenciado a lo largo de los años. Existe la necesidad de impulsar mejoras para adaptarse a un entorno empresarial competitivo y complejo. Este trabajo se enmarca en la aplicación de los conocimientos académicos adquiridos durante el proceso profesional en el programa de administración de empresas. Se considera que la planeación estratégica es fundamental para evaluar la situación presente de la empresa y su nivel de competitividad, con el fin de direccionarla hacia el futuro. Se busca ampliar el conocimiento actual de ALMAG Arquitectos & Ingenieros Ltda. a través de la implementación de estrategias de mejora. Esto es crucial debido al crecimiento acelerado de la organización y al entorno empresarial altamente competitivo en el sector de la arquitectura y la ingeniería.

El enfoque de la metodología utilizada en este trabajo involucra el análisis de información interna y externa, así como el uso de conocimientos gerenciales y administrativos basados en la estructura organizacional de ALMAG Arquitectos & Ingenieros Ltda. Esto permitirá obtener una comprensión integral de cómo se

desempeñan las diferentes áreas de la empresa. En resumen, la elección de este tema de investigación y la realización de este trabajo se justifican por la necesidad de mejorar la empresa, aplicar los conocimientos adquiridos en el programa académico, incrementar la competitividad en el sector y analizar en profundidad el desempeño de las áreas de ALMAG Arquitectos & Ingenieros Ltda. Los aportes de esta investigación radican en la identificación de áreas de mejora y la formulación de estrategias para impulsar el crecimiento y la eficiencia de la empresa.

METODOLOGÍA

Tipo de estudio

Por medio de una metodología cualitativa, la cual corresponde a un paradigma en el que se entiende una realidad de construcción, para Moreira (2002), “el interés central de esa investigación está en una interpretación de los significados atribuidos por los sujetos a sus acciones en una realidad socialmente construida” (p.3). permitiendo entonces que la comprensión de la realidad desde la perspectiva de los sujetos logre comprender los objetivos que enmarcan la investigación.

Para esta investigación se desarrolla un diagnóstico estratégico de la empresa, describiendo de este modo la situación actual e identificando los puntos críticos, los cuales son la base de propuesta de planeación estratégica que se enfoque en la mejora y desarrollo de la misma.

Población y muestra

La población objeto de estudio es el área administrativa y los empleados de la empresa ALMAG Arquitectos & Ingenieros Ltda., quienes permiten que se desarrollen los procesos que hacen parte de la actividad de la empresa.

Metodología de la investigación

Por medio de una estrategia de razonamiento, se considera adecuado realizar la investigación mediante el método inductivo lo cual permite la aproximación al objeto de estudio, procurando con ello establecer conclusiones generales a partir del diseño de una propuesta de mejora desde el análisis estructural de planeación estratégica.

Fuentes de la investigación

Primaria: entrevistas semi-estructuradas y encuestas estructuradas realizadas al talento humano que conforma el área administrativa, al igual que se les realiza encuesta a los directivos de las áreas de dirección general, logística, mercadeo, entre otras áreas. Permitiendo con ello realizar un análisis de la percepción situación actual de la empresa y el desempeño que se tiene en cada área.

Secundarias: documentos publicados sobre planeación estratégica, artículos de revistas indexadas y demás material bibliográfico que permita ser un apoyo para el desarrollo de los objetivos planteados dentro de la investigación.

1. OBJETIVOS

1.1. General

Proponer un plan estratégico de fidelización de clientes en la empresa ALMAG Arquitectos & Ingenieros Ltda a través del mejoramiento del área de Gestión de Innovación y conocimiento de la empresa, con el fin de aumentar las ventas y mejorar los índices de rentabilidad

1.2. Específicos

- Identificar y describir la empresa ALMAG Arquitectos & Ingenieros Ltda., incluyendo su estructura, servicios y posición en el mercado.
- Contextualizar y analizar los procesos ejecutados en el área de Gestión de la innovación y conocimiento de la empresa ALMAG Arquitectos & Ingenieros Ltda., identificando sus fortalezas y debilidades.
- Realizar un diagnóstico exhaustivo utilizando el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO), con el objetivo de evaluar la situación actual de la empresa y detectar áreas de mejora en Gestión de innovación y conocimiento de la empresa.
- Identificar el problema central de la empresa ALMAG Arquitectos & Ingenieros Ltda. basándose en el diagnóstico realizado con el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO), centrándose en las áreas de Gestión de la innovación y conocimiento de la empresa.

- Proponer alternativas de solución específicas y enfocadas en las áreas de Gestión de la innovación y conocimiento de la empresa ALMAG Arquitectos & Ingenieros Ltda., con el objetivo de abordar el problema identificado y mejorar su desempeño.
- Formular un plan de acción detallado que responda a las alternativas de solución planteadas, definiendo estrategias, actividades y plazos para implementar mejoras en las áreas de Gestión de la innovación y conocimiento de la empresa ALMAG Arquitectos & Ingenieros Ltda. de manera efectiva y medible.

2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

2.1. Sector económico

Se encuentra ubicada en el sector económico secundario, formado por las actividades que producen bienes, combinando materiales y la prestación de servicios para la producción tangibles. La empresa ALMAG Arquitectos & Ingenieros Ltda., se encuentra situada en el departamento de Bogotá, Colombia, específicamente en la localidad Zona T. Su dirección administrativa es Carrera 19 B 83 02 Oficina 407.

2.2. Actividad productiva

Dentro de las actividades que incluyen el ejercicio legal se la empresa se basa en el diseño, maquetas, planos para proyectos de construcción, interviniendo en la ampliación y restauración de obras civiles.

2.3. Tamaño

La empresa ALMAG Arquitectos & Ingenieros Ltda., se considera una pequeña empresa ya que sus Activos totales mayores a 501 y menores a 5.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2019)

2.4. Portafolio de productos y/o servicios

Los servicios ofrecidos por ALMAG Arquitectos & Ingenieros Ltda., según la definición organizacional interna están relacionados con la construcción de obras, específicamente en el campo de las obras civiles de ingeniería y arquitectura. Además de esto, otra rama en el portafolio de servicios se concentra en los servicios de tipo asesoría y consultoría, en la que ofrecen asistencia a otras empresas, personas jurídicas o naturales en el campo de la construcción y todo lo relacionado a servicios de ingeniería y arquitectura.

2.5. Estructura organizacional

2.5.1. Misión

A partir de la información recolectada de ALMAG Arquitectos & Ingenieros LTDA (2022), se puede establecer el marco misional que caracteriza a la organización, como:

Somos una empresa del sector de la arquitectura, la ingeniería y la construcción civil comprometida a la ejecución de proyectos de infraestructura de alta calidad, procesos de diseño e innovación para el desarrollo integral de las ciudades.

Trabajamos con eficiencia, humanidad y transparencia para la entrega de proyectos que satisfagan las necesidades de infraestructura de nuestros clientes.

2.5.2. Visión

A partir de la información recolectada de ALMAG Arquitectos & Ingenieros LTDA (2022), se puede establecer un marco visional que caracteriza a la organización, como:

Ser líderes en el mercado colombiano de servicios de arquitectura, ingeniería y construcción civil, con la capacidad de competir con otras organizaciones de carácter internacional. Para el año 2025, seremos reconocidos como prestadores de servicios integrales de alta calidad, diseño e innovación, con un equipo humano que trabaja bajo altos estándares de compromiso, transparencia y humanidad.

Para ese mismo año, nos posicionaremos como una de las empresas más sobresalientes en la ejecución de proyectos de infraestructura no solo para la ciudad de Bogotá si no a nivel nacional e internacional.

2.5.3. Políticas, principios y valores

A partir de la información recolectada en ALMAG Arquitectos & Ingenieros LTDA (2022), se pueden establecer las políticas, principios y valores que orientan el comportamiento organizacional de la empresa, como:

- Conocimiento total del negocio, el micro y macroentorno que rodea a la organización, como a sus clientes.
- Compromiso con los proyectos y generación de sistemas integrados de riesgo para atender emergencias y coyunturas en el desarrollo.
- Equipo humano que trabaja bajo altos estándares de humanidad, competencia técnica, transparencia, honestidad y calidad.
- Aplicación de estándares de alta investigación, innovación y tecnología en los proyectos de nuestros clientes.

- Trabajo en equipo y uso de la sinergia empresarial como base para el alcance conjunto, exitoso y eficiente de los objetivos y metas propuestas tanto a pequeña como a gran escala.

2.5.4. Objetivos y metas

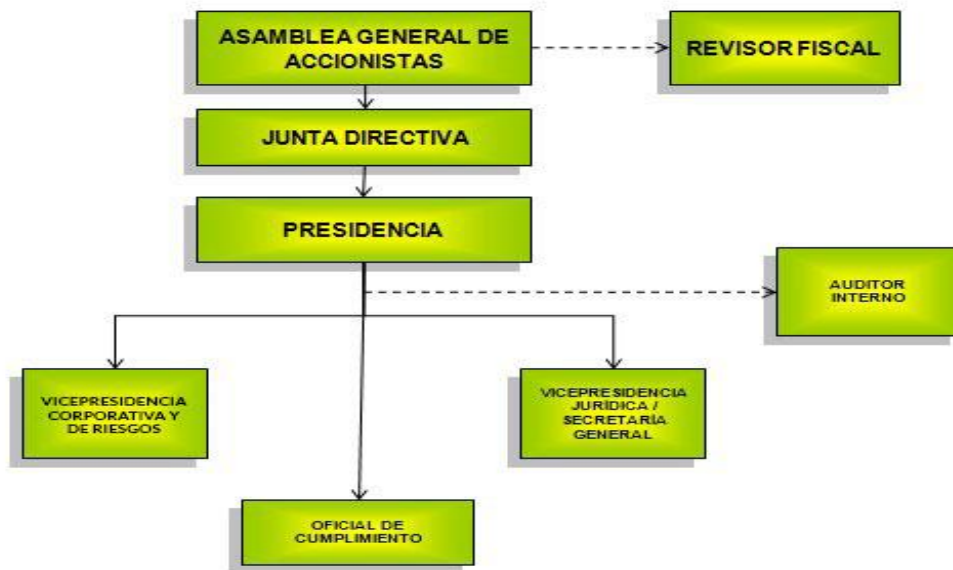
A partir de la información recolectada en ALMAG Arquitectos & Ingenieros LTDA (2022), se pueden establecer los objetivos y metas pactadas en el marco institucional, que se tienen pautados para el alcance en el año 2025, y que a su vez están muy relacionados con el marco misional anteriormente expuesto:

- Ser líderes en el mercado colombiano de servicios de arquitectura, ingeniería y construcción civil.
- Adelantar los procesos para prestar los servicios y expandirse en el marco internacional, a países latinoamericanos como México, Venezuela y Chile.
- Aumentar los procesos de innovación tecnológica e investigación de materiales y mercados, consolidando un área específica dentro de la organización para esta tarea.
- Identificar nuevos servicios para prestar en el portafolio de servicios, como diseño interior y administración de edificios residenciales.
- Fortalecer las áreas de la organización existentes y rediseñar la cadena de valor organizacional, para prestar un servicio más integral y sistematizado a los clientes.

La empresa tiene una estructura formal que le permite alcanzar sus objetivos por medio de un organigrama, el cual es mostrado a continuación y la ubicación de la práctica es en la vicepresidencia corporativa.

Figura 1

Organigrama ALMAG Arquitectos & Ingenieros LTDA.



Fuente: Elaboración propia a partir de información de ALMAG Arquitectos & Ingenieros LTDA, (2022).

Específicamente se trabaja en el área de retención de cliente, la cual se encarga de analizar e interpretar información relacionada con motivos de cancelación, quejas, reclamos, solicitudes de servicio, identificando las causas para proponer mejoras, formular estrategias y realizar planes que promuevan la permanencia de los clientes.

2.6. Número de empleados

La empresa está constituida por 15 empleados.

3. ANÁLISIS DE ENTORNOS

A continuación, se identifican los factores que directa e indirectamente influyen en la organización, presentando aspectos a nivel macro (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales), al igual que se identifican los elementos internos que hacen parte de la empresa (competidores, proveedores, clientes y otros interesados).

Para luego establecer un análisis conformado por una matriz DOFA en donde se analizan las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades, estableciendo estrategias de mejora para los hallazgos.

3.1. Análisis del macroentorno

Factores Políticos, económicos, sociales, tecnológicos, jurídicos y ambientales.

Tabla 1

Análisis del Macroentorno ALMAG Arquitectos & Ingenieros LTDA.

<p>Políticos</p>	<p>Los gobiernos de turno están interesados en fortalecer el sistema de vivienda propia de los colombianos (vivienda de interés social), lo cual abre la puerta a ALMAG a la participación de concursos de contrato para la realización de estos proyectos de carácter gubernamental y público. Dependiendo de los intereses de cada gobierno de turno, se pueden establecer diferentes regulaciones o trabas burocráticas para la realización de las actividades comerciales y productivas de ALMAG como los tramites de permisos para la construcción, teniendo en cuenta los POT. Se usan programas políticos para el fortalecimiento de las empresas nacionales, lo cual puede ser beneficioso para ALMAG.</p>
<p>Económicos</p>	<p>ALMAG se ve afectada por las variaciones del peso frente al dólar especialmente por el costo de las materias primas, además, por las variaciones en las tasas de interés que afectan especialmente al sector de la construcción y la infraestructura. Es afectada por la inflación y los índices de empleo y desocupación, los niveles de ingreso disponible para el consumo, las variaciones del PIB y las fluctuaciones del mercado bursátil. A pesar de esto, económicamente el sector en el que se desarrollan las actividades de</p>

	ALMAG es bastante estable económicamente en la última década, según lo manifestado por la organización.
Sociales	Frente al cambio de tendencias socioculturales, el cierre de la brecha entre clases sociales, más personas y familias están interesadas en adquirir vivienda o proyectos de infraestructura, lo cual resulta positivo para los servicios ofrecidos por ALMAG Arquitectos & Ingenieros Ltda. Estos cambios sociales y el interés creciente por adquirir vivienda propia aumentan las empresas y personas jurídicas interesadas en abrir y empezar a consolidar proyectos de infraestructura. También se ve afectado por las variaciones demográficas de la sociedad como las características poblaciones y los movimientos de migraciones que se han presentado en Colombia en la última década.
Tecnológicos	Las innovaciones tecnológicas para el sector de la arquitectura, la ingeniería y la construcción son bastante dinámicas. ALMAG se mantiene a la vanguardia de las innovaciones tecnológicas, científicas e industriales que le permiten mantenerse en su promesa de innovación para sus clientes. Por esto, tiene miembros de la organización encargados de mantenerse al tanto de este elemento y adelantar los procesos de adquisición de nuevas máquinas o materia prima por cuenta propia o a través de los proveedores, quienes ALMAG también solicita en altos grados de innovación tecnológica e industrial para el sector.
Jurídicos	ALMAG se ve afectado por las leyes estatales y locales específicamente para el sector de la arquitectura, la ingeniería y la construcción. También se ve afectado por las legislaciones de otros países, en cuanto algunas materias primas adquiridas a través de proveedores son de carácter internacional (importación). Lo manifestado por la organización es que esta se mantiene en una estabilidad jurídica aceptable y que todo cambio en el ámbito jurídico es manejable y capaz de ser anticipado por la organización para la toma de decisiones que sean necesarias.
Ambientales	ALMAG se acoge a los estatutos ambientales manifestados por la ley para el sector de la arquitectura, la ingeniería y la construcción, y se informa constantemente de las necesidades. En sus actividades productivas, se asesoran de ingenieros ambientales con los que gestionan y administran las condiciones ambientales y los ajustes a los proyectos que se deban hacer en torno al cuidado ambiental. Para este elemento, se trabajan con altos estándares éticos para el mantenimiento integral del ambiente, las comunidades, y la fauna y flora de los territorios.

Fuente: Elaboración propia (2023)

3.2. Análisis del Microentorno

A continuación, se identifican factores como Proveedores, clientes, intermediarios de marketing, competidores:

Tabla 2

Análisis del Microentorno ALMAG Arquitectos & Ingenieros LTDA.

<p>Proveedores</p>	<p>El poder de negociación que tiene los proveedores se considera como una de las herramientas necesarias para que la empresa logre alcanzar sus objetivos organizacionales, ya que requieren de insumos para lograr la producción de bienes.</p> <p>Dentro de los principales de insumos demandados por la empresa son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • MATERIALES: Arena, mixto, cemento, bloque, ladrillo, pintura, estructura metálica, hierro figurado, entre otros. • MAQUINARIA Y EQUIPO: En alquiler: Camión mezclador de concreto, bombas estacionarias, trompo mezclador, martillo rompe piso, andamios, formaletas, etc. • SERVICIOS: transporte de insumos entre otros. • TALENTO HUMANO: servicios legales para la ejecución de sus proyectos, contratistas entre otros. <p>Con base en lo anterior se considera que la empresa requiere de una conexión con los proveedores los cuales se alinean hacia ofrecer un servicio que garantiza la calidad.</p> <p>En la actualidad cuentan con una lista de 8 a 10 proveedores en las categorías anteriormente mencionadas.</p>
<p>Clientes</p>	<p>Las relaciones con los clientes son administradas por los miembros de la organización a través de la aplicación de los valores organizacionales y, haciendo uso de herramientas como hojas de cálculo (Excel) en la que se registran los datos y elementos importantes de cada cliente.</p> <p>Los clientes de en ALMAG Arquitectos & Ingenieros LTDA., por la naturaleza de sus servicios son personas jurídicas u otras empresas del sector de la construcción como constructoras, entre otros. Por esta razón, las relaciones cliente-empresa se administran principalmente bajo una estructura de tipo B2B (Business to Business). Las comunicaciones con clientes se dan en los canales oficiales como correo electrónico o por llamadas telefónicas.</p>

Intermediarios de marketing

Las actividades de promoción y mercadeo en ALMAG Arquitectos & Ingenieros Ltda., son totalmente in house. En este sentido, son realizadas por los miembros de la organización, pero no hay un área destinada a la realización exclusiva de estas actividades. En un ejercicio de análisis, es posible identificar que las actividades de marketing en la empresa son muy pocos o totalmente nulos, y se concentran especialmente en las actividades B2B de forma tradicional. No han migrado con éxito a las actividades de mercadeo digital, y se mantienen de actividades como la voz a voz y las visitas empresariales de venta directa.

Competidores

En cuanto al análisis de la competencia esta se refiere a empresas que ofrecen los mismos servicios a los clientes, en Bogota se presentan más de 1200 de empresas que se dedican a la construcción, consultoría, concesión y asesoramiento para la ejecución de obras civiles.

Los principales competidores de ALMAG Arquitectos & Ingenieros LTDA., son:

- **PYD Proyectos y Diseños S.A.S:** consultoría líder que tiene una trayectoria de 37 años realizando más de 30 millones de m2 en edificaciones y puentes, posee página web y un amplio portafolio de servicios.
- **Aster Ingeniería S.A.S:** lleva en el mercado 15 años se caracteriza por su experiencia y la calidad de los proyectos realizados al igual que la alta calidad en las asesorías que ofrece.
- **Oblika Arquitectos & Ingenieros S.A.S:** cuenta con 20 años de experiencia en la consultoría, planeamiento, gestión y desarrollo de proyectos: residenciales, comerciales e industriales, en el sector construcción. orientados siempre en la búsqueda de un excelente servicio que supere las expectativas de nuestros clientes es que hemos conformado un grupo de diseño interdisciplinario integrado por profesionales especializados en cada una de las áreas constructivas: arquitectura, civil – estructural, electromecánica, diseño interior y paisajismo.

Como se logra observar la competencia es de alta calidad y reconocida en el sector.

3.3. Análisis del entorno

3.3.1. Matriz EFI

A continuación, se presentan la Matriz EFI, para de este modo evaluar los factores externos, que permiten dar un diagnóstico dentro de las debilidades en lo interno y así contrarrestar lo ponderado de las fortalezas contra las debilidades.

Tabla 3

Matriz EFI para la empresa ALMAG Arquitectos & Ingenieros LTDA.

Matriz MEFI			
Factor crítico de éxito	Peso	Clasificación	Puntuación
FORTALEZA			
Eficiencia en la administración de los recursos que se requieren para la ejecución la obra.	0,01	3	0,03
Contratación de personal idóneo para la atención al cliente y el desarrollo de las actividades de la empresa.	0,05	3	0,15
Realización de estrategias enfocadas en la fidelización del cliente.	0,1	3	0,3
Procesos internos enfocados en la gestión de calidad de los servicios ofrecidos.	0,2	3	0,6
Subtotales FORTALEZAS			2,4
DEBILIDADES			
No se cuenta con una estructura organizacional.	0,05	2	0,1
No se cuentan con redes de comunicación.	0,05	2	0,1
Los empleados nuevos no cuentan con inducción adecuadas	0,1	2	0,2
La empresa no cuenta con un área consolidada de mercadeo.	0,02	1	0,02
Subtotales DEBILIDADES			1,03
Total	1		3,06

Fuente: Elaboración propia (2023)

La matriz MEFI permite evidenciar que el total de las debilidades son superiores a 2.4, identificando que son altas, considerando que las principales acciones que se deben mejorar son las áreas de atención al cliente y capacitación de los empleados.

Considerando entonces que, al comparar el peso ponderado del total de las fortalezas, frente al peso ponderado de las debilidades en lo interno, son más fuertes las fortalezas que las debilidades, sin embargo, al estar al nivel de 2.4 la empresa se considera que esta débil con respecto a los factores internos en todo su conjunto.

3.3.2. Matriz EFE

A continuación, se presenta la Matriz de evaluación de factores internos, la cual permite realizar un análisis y auditoría sobre las fortalezas y las debilidades que se presentan en la parte externa de ALMAG Arquitectos & Ingenieros LTDA.

Tabla 4

Matriz EFE para la empresa ALMAG Arquitectos & Ingenieros LTDA.

Matriz EFE			
Factor crítico de éxito	Peso	Clasificación	Puntuación
OPORTUNIDADES			
Nuevas Alianzas	0,01	3	0,03
Aumento de la demanda de servicios enfocados en la construcción y asesoramiento para la construcción civil.	0,05	3	0,15
Cumplimiento de tiempos de entrega	0,1	3	0,3
Subtotales Oportunidades			2,25
AMENAZAS			
Aumento de la competencia internacional.	0,05	1	0,05

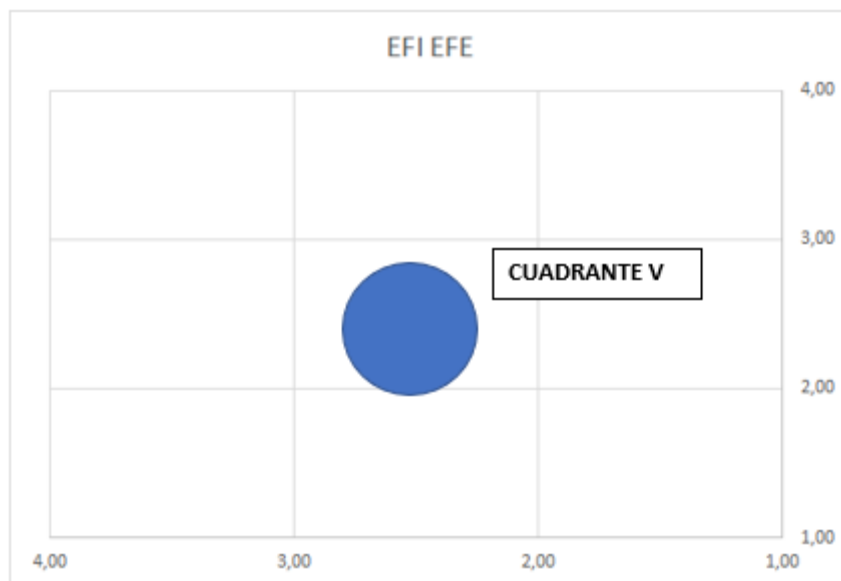
Coyuntura económica nacional e internacional	0,05	1	0,05
Situaciones climáticas.	0,08	1	0,08
Subtotales Amenazas			0,28
Total	1		2,53

Fuente: Elaboración propia (2023)

Como se logra evidenciar, a Matriz de Evaluación de los Factores Externos, establece que el ambiente externo de la farmacia es favorable. Con base en los resultados se logra realizar el grafico que abarca las ponderaciones de las dos matrices, ubicando la esfera en el siguiente cuadrante:

Tabla 5

Diagrama EFI-EFE



Fuente: Elaboración propia (2023)

Como se logra identificar la ponderación. 2.25 y 2.53, permite ubicar a la ALMAG en el cuadrante V; RETENER Y MANTENER. Considerando una puntuación media, ya que se encuentra entre 2,0 a 2,99.

3.3.3. Matriz DOFA

Tabla 6

Matriz DOFA

Fortalezas	Debilidades
<p>F1 Diversificación de productos: La compañía tiene un catálogo de productos bastante extenso y consolidado, lo cual otorga diferenciación frente a los competidores del mercado.</p> <p>F2 Existe la cultura entorno a las estrategias de I&D lo cual facilita la diversificación de productos y servicios dentro de la organización.</p> <p>F3 Se realizan estrategias consolidadas y contundentes de fidelización de clientes por medio de estrategias enfocadas en el bienestar, lo cual otorgan un atributo diferenciador.</p> <p>F4 Hay prestación de servicios de calidad, y se generan procesos internos rigurosos para la gestión de la calidad.</p>	<p>D1 La estructura organizacional es de naturaleza vertical, lo cual, en la aplicación de las tareas y responsabilidades organizacionales puede consolidarse como una problemática en cuanto a la jerarquización y subordinación de las áreas y los empleados.</p> <p>D2 La empresa no cuenta con redes de comunicación para las estrategias B2B, más allá de las tradicionales.</p> <p>D3 Hay poca inducción de personal practicante que ingresa a la organización, lo cual genera desniveles en la productividad de la organización.</p> <p>D4 No existe un área de mercadeo consolidado en la organización, lo que dificulta la retención y la creación de diferenciadores frente a otros competidores del mercado.</p>
Amenazas	Oportunidades
<p>A1 Aumento de competidores nacionales e internacionales, que llegan con propuestas de productos y servicios diferenciados en categorías de innovación o bajo costo.</p>	<p>O1 Existen empresas del mismo sector de la compañía interesadas en realizar alianza, lo cual puede ser beneficioso para el crecimiento y la expansión de la empresa.</p>

<p>A2 En la última década, se ha generado un aumento en la demanda de servicios de construcción, lo cual se presenta como una oportunidad de crecimiento y de consolidación para la empresa.</p> <p>A3 Oportunidad de implementación de estrategias enfocadas en clientes potenciales, que alienten a la adquisición de posibles proyectos.</p>	<p>O2 En la última década, se ha generado un aumento en la demanda de servicios de construcción, lo cual se presenta como una oportunidad de crecimiento y de consolidación para la empresa.</p> <p>O3 Oportunidad de implementación de estrategias enfocadas en clientes potenciales, que alienten a la adquisición de posibles proyectos.</p>
---	---

Fuente: Elaboración propia (2023)

A continuación, se presentan las estrategias para minimizar las debilidades y amenazas, potencializando las Fortalezas y Oportunidades.

Tabla 7

Estrategias DOFA

Estrategias D-A	Estrategias F-A
<p>D1A1: Realizar una reorganización estructural de la compañía para eliminar la verticalidad del organigrama, mejorando así, la toma de decisiones, aumentando la comunicación asertiva y disminuyendo la documentación entre cargos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • F1A1: Atender un mayor número de clientes potenciales, aprovechando la gran variedad de productos. Penetrando una mayor porción del mercado. • F3A2: Promover cultura de confianza mediante programas de financiación que permitan mayor accesibilidad.
Estrategias D-O	Estrategias F-O
<ul style="list-style-type: none"> • D1O3: Adoptar estrategias de estructuración organizacional que faciliten la toma de decisiones, haciendo ésta más rápida y efectiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • F3O2: Valerse del aumento de la demanda de proyectos de construcción para prestar un servicio personalizado al cliente. <p>F2O1: Generar alianzas estratégicas que permitan brindar diferentes</p>

servicios para conseguir ventaja competitiva en el mercado.

Fuente: Elaboración propia (2023)

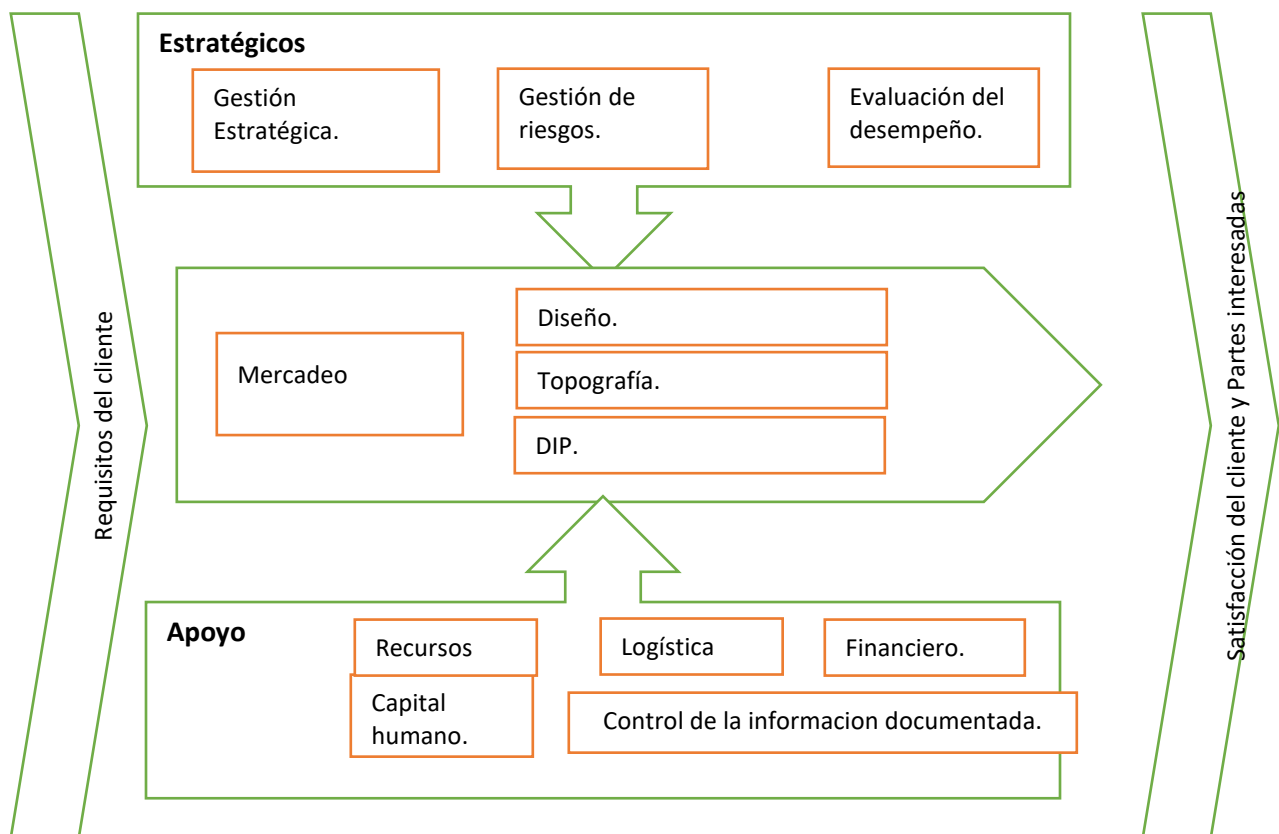
4. CONTEXTO DEL OBJETO DE ESTUDIO

4.1. Contexto de los principales procesos

A continuación, se presenta el mapa de procesos el cual reflejan los doce procesos fundamentales, en donde se desarrolla la responsabilidad de los actores principales de la empresa, como lo son el área directiva, ventas, atención al cliente y demás áreas interesadas.

Figura 2

Mapa de procesos ALMAG Arquitectos & Ingenieros LTDA



Fuente: Elaboración propia a partir de información de ALMAG Arquitectos & Ingenieros LTDA, (2022).

5. DIAGNÓSTICO

5.1. Diagnóstico MMGO

ALMAG Arquitectos & Ingenieros LTDA., es una empresa que ya se encuentra en el mercado regional, esta empresa se encuentra legalmente constituida y presenta servicios innovadores respecto a la prestación de sus servicios y la manera en la que los realiza, sin embargo, su competencia es bastante alta. Cuenta con 15 empleados de los cuales 10 están contratados por obra labor en cuanto se obtienen obras civiles a quienes se les presta el servicio.

A continuación, se presenta el diagnóstico utilizando el modelo MMGO, el cual permite observar los 16 componentes de la empresa, analizando los factores internos que pueden llegar a interferir en el desempeño de la misma, esta herramienta permite identificar la evaluación sintética de la información. Todo ello desde una perspectiva cualitativa, la cual permite hacer uso de las diferentes variables que determinan el modelo diagnóstico MMGO.

Para la recolección de la información se utilizó la contextualización del desarrollo de las actividades diarias de la prestación de los servicios de la empresa, permitiendo lograr una percepción individual del empleado y de la importancia que este presenta frente a la necesidad que tiene la empresa de aplicar un plan de gestión estratégica que permita mejorar la atención al cliente y las estrategias que implementan para lograr la fidelización de los mismos y la llegada de nuevos clientes.

Quiénes presentan la información es el gerente general y dueño de la empresa, al igual que el encargado en atención al cliente, ventas y el área administrativa y operativa

de la compañía a quienes se les realiza una entrevista de duración entre 45 y 60 minutos, buscando con ello la percepción y la experiencia, ofreciendo una calificación y evaluación del desempeño de las diferentes áreas de la empresa, determinando con ella las falencias en cada área y permitiendo con ello realizar una intervención para que estas mejoren. Como resultado de las entrevistas se implementó la Matriz MMGO, estas entrevistas se organizan de acuerdo con los requerimientos necesarios para el modelo diagnóstico.

5.2. Análisis del entorno económico

Para obtener la información, se aplicó un cuestionario al director general de la compañía, con una duración de 45 minutos, en la que se obtuvieron los siguientes resultados:

Análisis situacional: Hay un conocimiento débil del entorno global tanto como del entorno micro que rodea a la organización. Sin embargo, se reconoce como una fortaleza dentro de la organización generar herramientas de medición de la magnitud y del tamaño del mercado, así como de las cadenas productivas y de clúster, y del entorno sectorial y regional. Hay mucha fortaleza en identificar el entorno económico a nivel país y para generar una trazabilidad de los indicadores económicos de la competencia o de las organizaciones que prestan servicios similares a la empresa.

Figura 3

Análisis entorno económico ALMAG Arquitectos & Ingenieros LTDA.



Fuente: Elaboración propia (2022).

Recomendaciones: Se recomienda que la empresa siga investigando sobre las tendencias del mercado para poder desarrollar nuevas líneas de producción dentro de la compañía que permita seguir mejorando los ingresos y proponer alternativas para los clientes de esta forma puede fidelizarlos más. Se recomienda generar o adquirir servicios de investigación de mercado o hacerlo inhouse, centrando la investigación en recolección de datos económicos de esos elementos que aún cuesta identificar dentro de la organización, a nivel macro.

5.3. Direccionamiento estratégico

Para obtener la información, se aplicó un cuestionario al director general de la compañía, con una duración de 45 minutos, en la que se obtuvieron los siguientes resultados:

Análisis situacional: Actualmente la empresa no tiene un direccionamiento estratégico bien definido pues sus elementos como la visión o la misión resultan difusos en cuanto a metodologías para poder alcanzarlos. Se identifica también debilidad en la definición de los valores corporativos y los principios de planeación en los proyectos organizacionales.

Figura 4

Direccionamiento estratégico ALMAG Arquitectos & Ingenieros LTDA.



Fuente: Elaboración propia (2022)

Recomendaciones: Se recomienda en el área de planeación, consolidar procesos con todos los colaboradores donde se tengan en cuenta cada uno de los procesos y de esta forma se realicen de forma oportuna los reportes que se necesitan para mejorar. Además, de dedicar un espacio en la organización para la definición puntual (ojalá usando objetivos tipo SMART) del direccionamiento estratégico, ya que definir los valores, misión y visión es fundamental para orientar las acciones de la empresa.

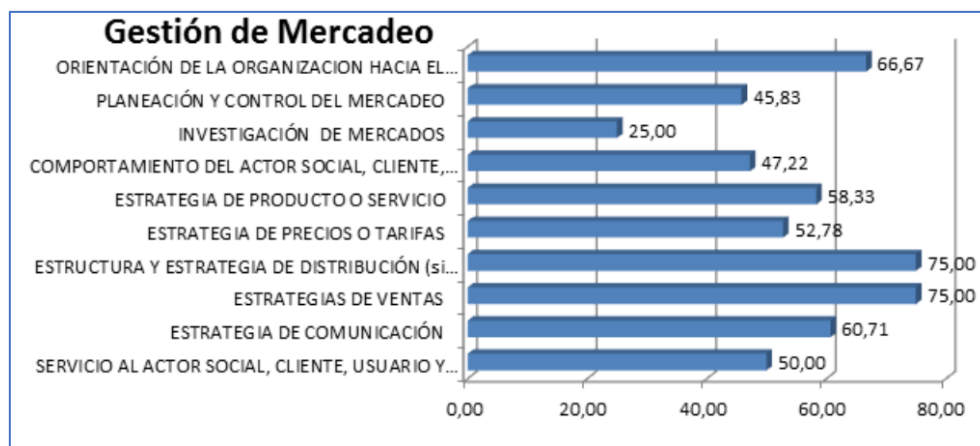
5.4. Gestión de mercadeo.

Para obtener la información, se aplicó un cuestionario al área administrativa y operativa de la compañía, con una duración de 60 minutos, en la que se obtuvieron los siguientes resultados:

Análisis situacional: La empresa tiene debilidad la estrategia de ventas y en la estructura y estrategia de distribución, además no tiene una estrategia de producto bien definida, se identifica que la organización no tiene orientación hacia el mercadeo. No hay conocimiento bien consolidado del comportamiento del cliente ni hay planeación o control del mercadeo, ni tampoco del servicio al cliente.

Figura 5

Gestión de mercadeo ALMAG Arquitectos & Ingenieros LTDA.



Fuente: Elaboración propia (2022)

Recomendaciones: Consolidar totalmente el área de mercadeo, integrando los aspectos que se reconocen como más débiles dentro de esta evaluación. Contratar ya

sea de forma inhouse o tercerizada el servicio de gestión de mercadeo, especialmente enfocada en el modelo de B2B, por la naturaleza de los servicios que presta ALMAG.

5.5. Cultura organizacional

Para obtener la información, se aplicó un cuestionario al área administrativa de la compañía, con una duración de 60 minutos, en la que se obtuvieron los siguientes resultados:

Análisis situacional: No hay un enfoque a la creación de un entorno vital para los colaboradores, y aún falta fortalecer la participación y compromiso de los miembros de la organización. El liderazgo está bien consolidado, pero hay oportunidades de mejora, y también el desarrollo y reconocimiento es bien administrado dentro de la organización.

Figura 6

Cultura organizacional ALMAG Arquitectos & Ingenieros LTDA.



Fuente: Elaboración propia (2022)

Recomendaciones: Se recomienda generar y buscar mecanismos para consolidar de forma más directa la cultura organizacional, además de buscar mecanismos para promover la participación y el compromiso de los colaboradores en todas las fases del proceso productivo, además, crear un proceso de innovación en grupos pequeños

donde los equipos puedan liderar equipos dentro de la organización de tal forma que la cultura organizacional este enfocada en que los colaboradores cambien su calidad de vida.

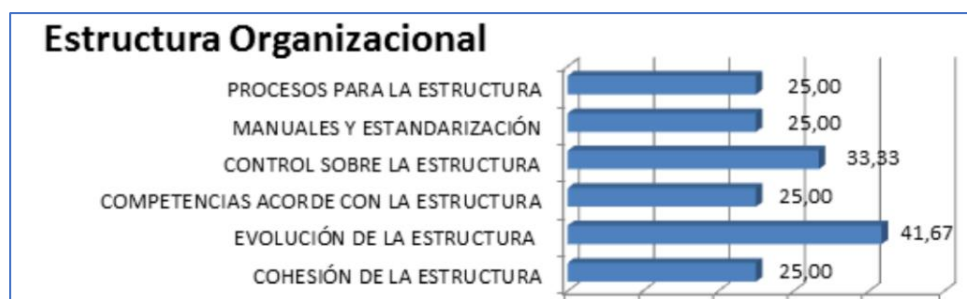
5.6. Estructura organizacional

Para obtener la información, se aplicó un cuestionario al área administrativa de la compañía, con una duración de 60 minutos, en la que se obtuvieron los siguientes resultados:

Análisis situacional: La evolución ha permanecido igual por mucho tiempo y no existe mucho control sobre la estructura. Los procesos para la estructura, los manuales y la estandarización y las competencias acordes con la estructura son elementos bien administrados pero que igual tienen oportunidad de mejora.

Figura 7

Cultura organizacional ALMAG Arquitectos & Ingenieros LTDA.



Fuente: Elaboración propia (2022)

Recomendaciones: Se recomienda observar en la academia nuevas formas de organización de la estructura para identificar si se puede cambiar dentro de ALMAG, y que ha permanecido siendo la misma por mucho tiempo. También, generar herramientas

de control sobre la estructura y como los procesos suceden a través de ella, además, crear liderazgos dentro de la compañía con el fin de que las decisiones no siempre las tome el director general, así de esta forma todos pueden opinar de forma asertiva y mejorar la comunicación dentro de la compañía.

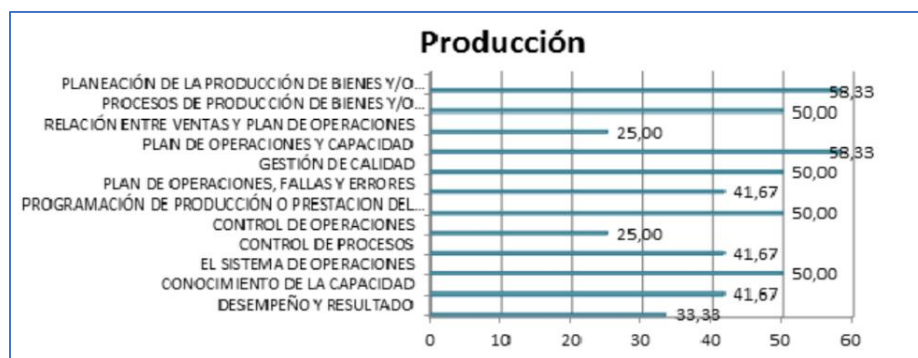
5.7. Gerencia de operaciones – producción

Para obtener la información, se aplicó un cuestionario al director general de la compañía, con una duración de 45 minutos, en la que se obtuvieron los siguientes resultados:

Análisis situacional: Hay debilidad en el plan de operaciones y de capacidad, así como en la planeación de producción de bienes y servicios. También hay otros procesos que tienen gran oportunidad de mejora como el sistema de operaciones, la programación de producción o prestación de servicios, la gestión de la calidad, y los procesos de producción de bienes y servicios. Al ser una industria tradicional ya hay procesos que los operarios conocen con la mínima y máxima capacidad, esto hace que en ocasiones se generen retrasos.

Figura 8

Gerencia de operaciones y producción ALMAG Arquitectos & Ingenieros LTDA.



Fuente: Elaboración propia (2022)

Recomendaciones: Se debe hacer una redefinición sistemática de esta área y de los procesos que hacen parte de ella, se recomienda contratar un servicio de consultoría especializado en mejoras de las áreas operativas y de producción. Al igual, la empresa debe evolucionar y crear nuevos procesos en la producción que permita crear productos más rápidos y a bajo costo con la calidad que siempre se ha caracterizado, esto se puede hacer trayendo a la empresa nuevas prácticas en la creación de productos.

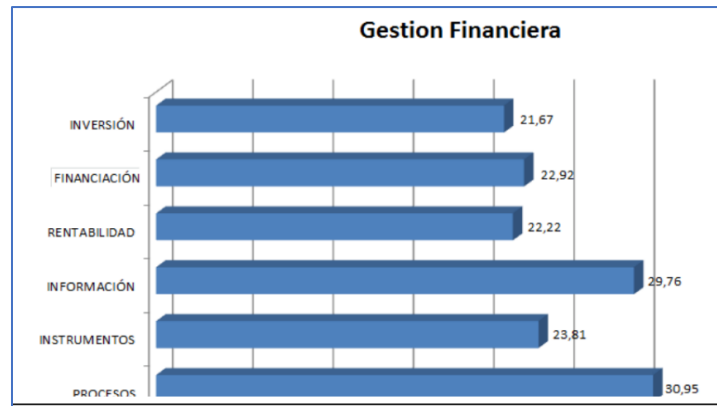
5.8. Gestión financiera

Para obtener la información, se aplicó un cuestionario al área de administración financiera de la compañía, con una duración de 45 minutos, en la que se obtuvieron los siguientes resultados:

Análisis situacional: No hay mucha información sobre la gestión financiera, ni tampoco en los procesos que se llevan a cabo dentro de la gestión financiera. La organización tiene la liquidez necesaria para poder hacer nuevas inversiones y esto hace que en ocasiones cometa equivocaciones por no tomarse el tiempo de estimar los costos para la elaboración de los productos. Sin embargo, hay fortaleza en elementos como la inversión y la rentabilidad obtenida en los procesos productivos y de inversión, al igual que en los mecanismos de financiación y los instrumentos usados en la gestión financiera de los recursos.

Figura 9

Gestión Financiera ALMAG Arquitectos & Ingenieros LTDA.



Fuente: Elaboración propia (2022)

Recomendaciones: Generar mecanismos o manuales para promover la información y los procesos de la gestión financiera dentro de la organización, además, crear escenarios que permita comprender de qué forma se pueden desarrollar nuevos productos sin la necesidad de sacrificar la liquidez de la empresa. De esta forma se crea una cultura responsable de los recursos financieros y no se cometen malversaciones de los recursos en proyectos que no van a funcionar.

5.9. Gestión Humana

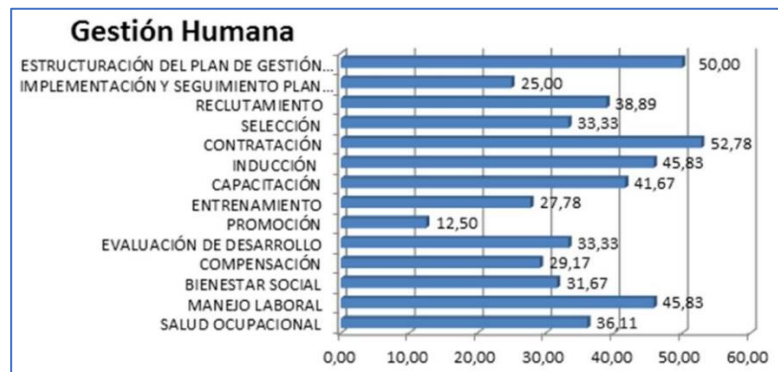
Para obtener la información, se aplicó un cuestionario al director general de la compañía, con una duración de 45 minutos, en la que se obtuvieron los siguientes resultados:

Análisis situacional: Hay debilidad en los procesos de contratación y de la estructuración del plan de gestión humana. También hay debilidad en los procesos de inducción y de manejo laboral. La organización administra bien elementos como la

promoción y la implementación y seguimiento de los planes en el área de gestión humana. Se puede mejorar en áreas como la compensación, el bienestar social y la salud ocupacional.

Figura 10

Gestión Humana ALMAG Arquitectos & Ingenieros LTDA.



Fuente: Elaboración propia (2022)

Recomendaciones: Se recomienda generar un plan ordenado y sistematizado para la contratación y los procesos adyacentes en el área de gestión humana. De igual forma, buscar mecanismos para fortalecer el bienestar de los empleados al interior de la organización. Es necesario que la empresa establezca planes de contingencia para siempre tener el número de operarios necesarios para poder cumplir con la entrega de un proyecto u obra de esta forma también la organización logra comprometer a los operarios a cumplir con las actividades y funciones que se tienen. Es necesario crear un sistema de evaluación de desempeño para que también la permanencia de los empleados se tenga acorde a los resultados obtenidos por el sistema de seguimiento.

5.10. Comercio Exterior-Exportaciones

Para obtener la información, se aplicó un cuestionario al director general de la compañía, con una duración de 45 minutos, en la que se obtuvieron los siguientes resultados:

Análisis situacional: No existe una cultura de exportación de servicios, no hay conocimiento de los competidores a nivel internacional a los países donde se quiere realizar la expansión, ni tampoco hay una estrategia definida para esa expansión. Los proyectos se han llevado nacionalmente sin conocer las normas y reglamentos que pueden afectar el tipo de proyectos que maneja la compañía de forma internacional.

Figura 11

Comercio exterior exportaciones ALMAG Arquitectos & Ingenieros LTDA.



Fuente: Elaboración propia (2022)

Recomendaciones: La empresa puede crear una cultura de internacionalización-. Los estándares de calidad de la empresa son altos por tanto en cualquier país de la región quisieran contar con una empresa con la calidad y experiencia necesaria para llevar un producto adelante. Se recomienda contratar una consultora especializada en

internacionalización de la empresa para adquirir los conocimientos necesarios para generar los procesos de expansión comercial a otros mercados internacionales.

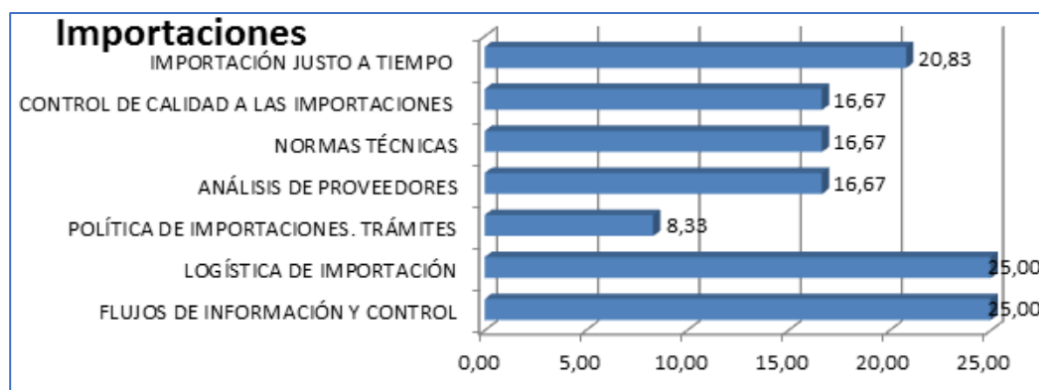
5.11. Comercio exterior-Importaciones

Para obtener la información, se aplicó un cuestionario al director general de la compañía, con una duración de 45 minutos, en la que se obtuvieron los siguientes resultados:

Análisis situacional: Hay debilidad en los flujos de información y control de los procesos de importación, también como de la logística de importación. La empresa ha realizado la importación de insumos que le ha permitido ahorrar costos en el desarrollo de productos, sin embargo, no es una práctica habitual, solo cuando las personas de las compras encuentran oportunidades que le del margen en tiempo y costos para no comprar los insumos en el mercado nacional. Hay un buen análisis de los proveedores, de control de calidad y de las normas técnicas de los procesos de importación.

Figura 12

Comercio exterior importaciones ALMAG Arquitectos & Ingenieros LTDA.



Fuente: Elaboración propia (2022)

Recomendaciones: La empresa puede crear una estrategia dirigida al monitoreo de oportunidades de compra de insumos, de esta forma se puede evaluar con tiempo y costos alternativas en el exterior para el desarrollo de los proyectos. Se deben mejorar los procesos de seguimiento de la trazabilidad de las importaciones.

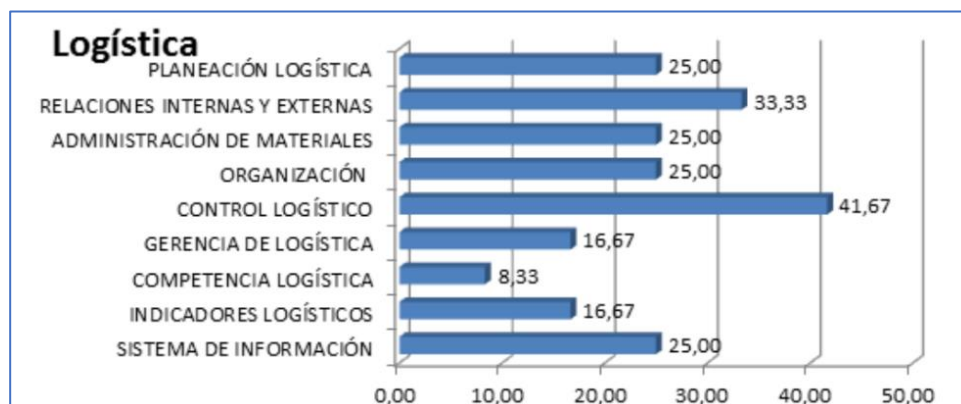
5.12. Gerencia de operaciones y logística

Para obtener la información, se aplicó un cuestionario al director general de la compañía, con una duración de 45 minutos, en la que se obtuvieron los siguientes resultados:

Análisis situacional: No hay un control logístico ni un manejo de las relaciones internas y externas con respecto a la logística. Los inventarios se emplean sin usar un sistema o software de gestión se hace mediante la implementación de hojas de Excel lo que dificulta el manejo de cantidades de materias prima por parte de la compañía. Hay un buen manejo de la competencia logística y de la gerencia de logística, así como el planteamiento de indicadores logísticos (KPIS).

Figura 13

Gerencia de operaciones y logística ALMAG Arquitectos & Ingenieros LTDA.



Fuente: Elaboración propia (2022)

Recomendaciones: Se recomienda la implementación de un sistema de control logístico, por ejemplo, con la adquisición de un software de gestión de inventarios que le permita conocer fácilmente el número de cantidades de materiales con los que cuenta los proyectos, así pueden llevar más proyectos y escalar la operación de la organización.

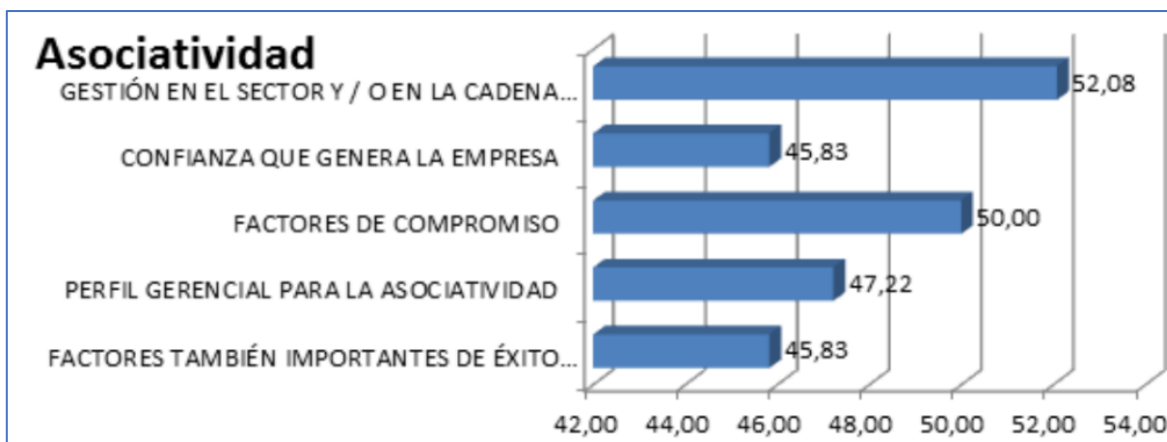
5.13. Asociatividad

Para obtener la información, se aplicó un cuestionario al director general de la compañía, con una duración de 45 minutos, en la que se obtuvieron los siguientes resultados:

Análisis situacional: Hay una debilidad en la gestión del sector y en la cadena de valor, así como en la consolidación de factores de compromiso. La empresa como estrategia de crecimiento ha empleado las alianzas como un factor que les ha permitido expandir su operación mediante la creación de uniones temporales que brinda la calidad, experiencia necesaria para la participación de proyectos privados o públicos. En esta área hay muchas oportunidades de mejora.

Figura 14

Asociatividad ALMAG Arquitectos & Ingenieros LTDA.



Fuente: Elaboración propia (2022)

Recomendaciones: Hay que mejorar la gestión del sector y en la cadena de producción. El director general debe trabajar en afianzar relaciones a largo plazo que permita desarrollar alternativas y nuevas oportunidades de negocio para la empresa, esto se hace mediante el aprovechamiento del recurso humano en pro de generar mayor capacidad para la empresa. Hay que identificar como mejorar la confianza en la empresa y el perfil gerencial para la asociatividad.

5.14. Gestión de la comunicación e información

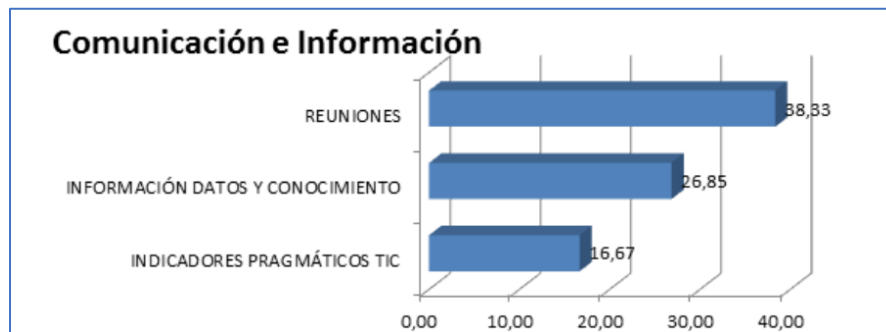
Para obtener la información, se realizó mediante la asistencia a una reunión de la compañía. con una duración de 25 minutos, en la que se obtuvieron los siguientes resultados:

Análisis situacional: No se realizan tantas reuniones como se debería para la gestión integral de los procesos, ni hay una gestión profunda de la información de datos y

conocimiento. No se cumplen los horarios de las reuniones lo que hace que las reuniones no sean provechosas, se empieza tarde y se retiran con anticipación ya que se tienen otros compromisos.

Figura 15

Comunicación e información ALMAG Arquitectos & Ingenieros LTDA.



Fuente: Elaboración propia (2022)

Recomendaciones: Es necesario que los colaboradores entiendan la importancia de las reuniones empezando a tiempo y de esta forma valorando el tiempo de las demás personas de la compañía, las reuniones no deben ser largas si no óptimas para que todos puedan participar. Se recomienda generar un sistema de control de las reuniones, y realizarlas de forma semanal, mensual, trimestral, semestral y anual en cada área de la organización, e implementar hoja de control de asistencia.

5.15. Gerencia del reconocimiento y la innovación

Para obtener la información, se aplicó un cuestionario al director general de la compañía, con una duración de 45 minutos, en la que se obtuvieron los siguientes resultados:

Análisis situacional: Hay una debilidad en la consolidación de una cultura de innovación y de gestión del conocimiento dentro de la organización, así como de la generación de indicadores para medir la innovación (KPIs). No hay colaboradores que se presten para la innovación y las relaciones dificultan que se fortalezca la cultura de la innovación.

Figura 16

Innovación y conocimiento ALMAG Arquitectos & Ingenieros LTDA.



Fuente: Elaboración propia (2022)

Recomendaciones: Es necesario invitar a toda la comunidad de la empresa a mediante la creación de equipos pequeños tener una cultura innovadora para la propuesta de nuevos productos servicios para la organización. Estos equipos pueden ser liderados por la misma comunidad y evaluar los resultados al mediano plazo. Se recomienda la formulación de un área específica para la gestión de la innovación y del conocimiento dentro de ALMAG, por ejemplo, un área de innovación y desarrollo de nuevos productos (I+D).

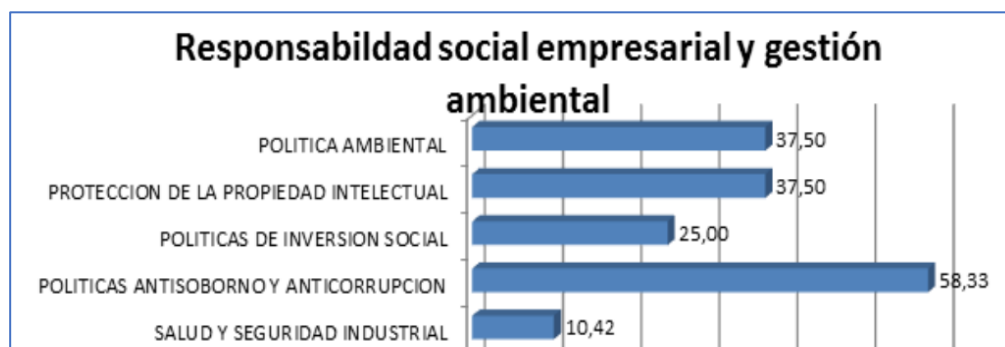
5.16. Responsabilidad social, ambiental, salud y seguridad social

Para obtener la información, se aplicó un cuestionario al director general de la compañía, con una duración de 45 minutos, en la que se obtuvieron los siguientes resultados:

Análisis situacional: La empresa no tiene un programa de RSE consolidado se han hecho pequeños ejercicios en el manejo de desperdicios y el reciclaje de basura, lo que ha permitido que las personas de la empresa se involucren, mas no se ha llevado un plan para consolidar esta información. Hay mucha debilidad en el conocimiento de políticas antisoborno y anticorrupción. La salud y la seguridad industrial son temas bien administrados en la organización.

Figura 17

R&E ALMAG Arquitectos & Ingenieros LTDA.



Fuente: Elaboración propia (2022)

Recomendaciones: La empresa debe formalizar los programas de RSE con el fin de incentivar a los colaboradores a tener buenas prácticas en el desarrollo de sus actividades, en el campo de la construcción es importante conocer las practicas medio

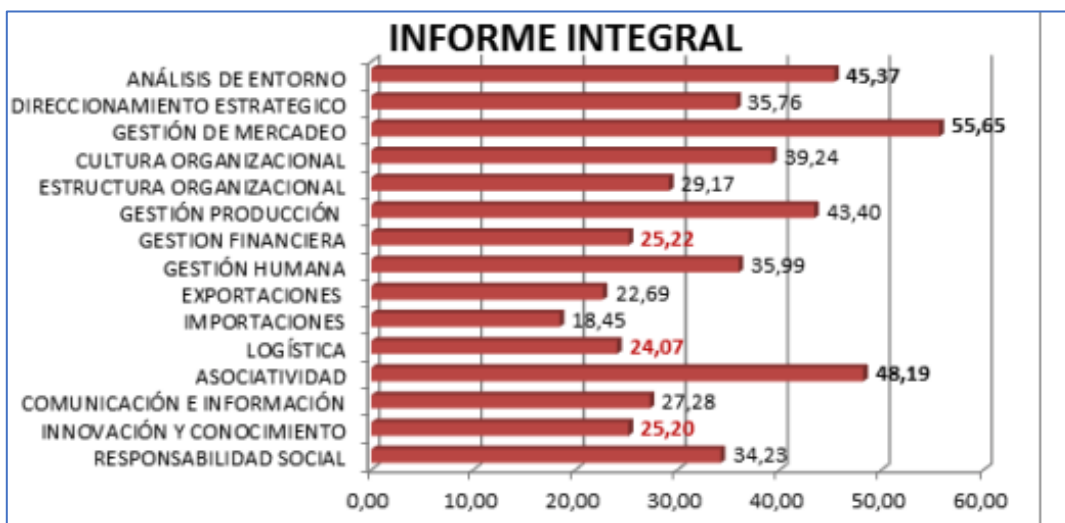
ambientales que puedan garantizar que la compañía cumpla los estándares y la normatividad nacional.

5.17. Informe integral

Identificación de tres áreas con menor puntaje e informe integral MMGO, de acuerdo con la valoración realizada se identifica las siguientes tres áreas con menor puntaje: Gestión financiera, logística e innovación y conocimiento.

Figura 18

Informe Integral áreas con bajo puntaje ALMAG Arquitectos & Ingenieros LTDA.



Fuente: Elaboración propia (2022)

5.17.1. Identificación de la problemática general del área seleccionada

Gestión financiera: Aunque la empresa no tiene problemas de liquidez se hace necesario realizar seguimiento a otros indicadores que permiten describir la salud financiera la organización. El seguimiento y trazabilidad en cada uno de los proyectos permite identificar si está malversando recursos por la compra de insumos, pago de operarios, realizando compras deficientes o innecesarias, exceso de salarios, malas inversiones o inversiones innecesarias, manejo inadecuado del flujo de caja, considerando necesario que la empresa realice una planeación estratégica referente a la gestión adecuada en el área de finanzas y de este modo hacer uso de los recursos de manera eficiente.

Logística: Los inventarios se emplean sin usar un sistema o software de gestión se hace mediante la implementación de hojas de Excel lo que dificulta el manejo de cantidades de materias prima por parte de la compañía. Esto hace que ocurra un mayor gasto financiero por no tener la capacidad de predecir el inventario necesario para que la compañía pueda ejecutar sus proyectos.

Innovación y conocimiento: El costo de innovación dentro de la organización es elevado esto se debe al tipo de industria a la cual pertenece lo que implica que no pueda realizar experimentos para innovar en la elaboración y construcción de proyectos. No hay una cultura de la innovación bien consolidada lo que dificulta la diferenciación frente a otros competidores.

5.17.2. Elección de área a intervenir

Si bien las tres áreas con menor puntaje son todas importantes dentro de la gestión organizacional, en este informe se prioriza el análisis del área de innovación y conocimiento, centrándose en los procesos de innovación y gestión del conocimiento. Se ha tomado esta elección debido a la identificación de un problema específico en dicha área dentro de ALMAG Arquitectos & Ingenieros Ltda.

El problema identificado radica en la ausencia de una adecuada gestión de la innovación y el conocimiento en la empresa, lo cual limita su capacidad para ser competitiva en el mercado. Los productos y servicios ofrecidos por la empresa se caracterizan por ser altamente tradicionales, lo que afecta significativamente la retención de clientes. Esto se debe a que en el mercado existen competidores que ofrecen servicios o productos con una gestión de la innovación más sólida, lo que les permite generar mayor fidelización de clientes. La falta de una estrategia efectiva de innovación y gestión del conocimiento en ALMAG impide la generación de propuestas novedosas y diferenciadoras, así como la incorporación de nuevas tecnologías y enfoques que podrían mejorar la calidad de los productos y servicios. Esta carencia se traduce en una pérdida de oportunidades de negocio y en la disminución de la competitividad de la empresa en el mercado actual, donde la innovación y la adaptación son elementos clave para mantener una posición sólida.

Por tanto, es crucial abordar este problema y desarrollar soluciones que permitan a ALMAG Arquitectos & Ingenieros Ltda. fortalecer su capacidad de innovación y gestión del conocimiento. Esto no solo contribuirá a retener a los clientes actuales, sino que también

abrirá nuevas oportunidades de negocio y mejorará la posición de la empresa en el mercado, generando un impacto positivo en su rentabilidad y crecimiento a largo plazo.

6. Planteamiento y formulación del problema a solucionar

Actualmente, la empresa ALMAG Arquitectos & Ingenieros Ltda. enfrenta diversas problemáticas en todas sus áreas funcionales, tanto internas como externas. Sin embargo, a través del uso de la herramienta de diagnóstico del modelo MMGO, se ha identificado que el área de gestión de innovación y conocimiento es el foco principal para la implementación de un plan de mejoramiento. Esta elección se debe a la estrecha relación entre los empleados, la ejecución de actividades y la eficiencia operativa en la prestación de servicios, todo ello vinculado a la creación de estrategias de desarrollo e innovación.

Es importante destacar que el área de innovación y conocimiento abarca diferentes aspectos dentro de la empresa. En primer lugar, ALMAG lleva más de cinco años en el mercado, pero carece de una propuesta innovadora para la prestación de servicios. No cuenta con una página web actualizada, intuitiva y amigable para los clientes, ni una presencia constante y actualizada en redes sociales como Facebook, LinkedIn, Instagram y Twitter. Además, se evidencia la falta de digitalización, lo cual impide garantizar y preservar la información de los proyectos realizados. No se dispone de una base de datos digital y actualizada de los clientes, lo que obstaculiza la implementación de estrategias de marketing y promoción de servicios, dificultando la captación y fidelización de clientes.

En cuanto a la prestación del servicio, existe una relación directa y sólida entre el conocimiento, el aprendizaje y el saber en arquitectura e ingeniería. Según Fang et al. (2016), la orientación hacia el desarrollo del aprendizaje implica la necesidad de generar

constantemente nuevos conocimientos que permitan conceptualizar, razonar y difundir información dentro del equipo de trabajo. Por lo tanto, es necesario establecer una comunicación adecuada por parte de los directivos para difundir el conocimiento y mejorar el rendimiento de los miembros de la organización. En resumen, se observa una implementación limitada de estrategias y seguimiento en la gestión del conocimiento e innovación, lo cual ha llevado a un escaso desarrollo y crecimiento de la empresa. En este sentido, es pertinente proponer una intervención que fortalezca los procesos en el área de gestión humana y las prácticas relacionadas con la innovación y el conocimiento.

En conclusión, el sector de la arquitectura e ingeniería está experimentando constantes cambios debido a la globalización, la creciente competencia y la reducción en el ciclo de vida de los servicios. Estos cambios tecnológicos están asociados al cliente, al marketing, a la competitividad, a la prestación del servicio y a la transferencia tecnológica e innovación, todo en consonancia con las demandas de clientes exigentes (Gómez et al., 2005, p.38). Basándonos en lo anterior, surge la siguiente interrogante: ¿Qué acciones debe tomar ALMAG Arquitectos & Ingenieros Ltda. para mejorar los procesos actuales de retención de clientes, enfocándose en el área de gestión de innovación y conocimiento según los resultados obtenidos mediante la matriz MMGO?

La problemática para solucionar de manera más explícita es la falta de gestión efectiva de la innovación y el conocimiento en ALMAG Arquitectos & Ingenieros Ltda., lo cual ha generado productos y servicios altamente tradicionales y poco diferenciados en el mercado. Esto ha impactado negativamente en la retención de clientes, ya que existen competidores que ofrecen propuestas más innovadoras y con una mejor gestión de la innovación, lo que ha aumentado la fidelización de sus clientes. Por tanto, es fundamental implementar acciones que fortalezcan los procesos de gestión del conocimiento e

innovación en la empresa, permitiendo así mejorar la retención de clientes y aumentar su competitividad en el mercado.

7. Propuesta de solución

El objetivo de esta investigación es la formulación de una propuesta de solución, que permita una intervención en el área de gestión humana enfocada en la gestión del conocimiento e innovación, la cual facilita mejorar los procesos de retención y fidelización del cliente. Considerándose una necesidad principal dentro de la organización, con base en lo anterior se presenta la solución a la problemática anteriormente planteada:

Según el diagnóstico realizado anteriormente y la aplicación de las herramientas de matriz MEFI, MEFE, DOFA y metodología MMGO, se logró identificar las falencias dentro de la organización, por tal motivo se considera necesario crear estrategias de gestión de innovación y conocimiento que de las herramientas necesarias para que se mejoren los procesos actuales de retención de los clientes.

Considerando entonces, que la propuesta de Plan Estratégico de gestión de innovación y conocimiento se basa en el diseño de un Plan de Acciones en las que se establecen actividades especificadas en tiempos, actores y responsables para cada una de ellas, formalizando todos los procesos que se encuentran involucrados en la gestión de innovación y conocimiento, al igual que se presenta una Política de Gestión que logre generar lograr una captación y fidelización de clientes, en donde el área de talento humano es el área a capacitar.

Concluyendo de este modo que la propuesta de solución es la formalización dentro de diferentes dimensiones las cuales se describen a continuación:

Dimensión 1: “Desarrollo del Proceso de Innovación”

Dentro de esta dimensión se tiene en cuenta la capacitación a las personas que participan de forma activa en los procesos de innovación de la empresa desde la alta dirección hasta los puestos inferiores en el organigrama, caracterizado por la trayectoria que tiene dentro de la empresa y la gestión general que tiene en la misma, con una mayor participación en el área Comercial, área de Compras, área de Recursos Humanos, ingeniería y desarrollo de procesos.

Dentro de esta dimensión se logra identificar que:

- ALMAG no cuenta con un proceso de innovación tecnológica.
- ALMAG no posee procesos apropiados que ayuden a dirigir de manera eficiente el desarrollo de nuevos procesos, en donde se incluyan todos los departamentos, que hacen parte de la empresa.
- ALMAG no está orientada a atender las necesidades de los clientes mediante un proceso estructurado y eficaz.
- Los proyectos de innovación tecnológica en ALMAG generalmente no son realizados en plazo y dentro del presupuesto previsto.

Dimensión 2: “Indicadores y Resultados de la Innovación”

Dentro de un proceso de mejora es necesario implementar cálculos que permitan realizar la medición periódica, se recomienda que esta se realiza de manera mensual, lo cual permite evidenciar si se está cumpliendo con los objetivos fijados al inicio de la propuesta. Por tal motivo se propone la implementación de indicadores que estén alineados con los

objetivos de la propuesta y el desarrollo en el área de gestión del conocimiento, para que de este modo se desarrolle de manera óptima y formal el proceso de innovación.

Dimensión 3: “Difusión”

La difusión de la propuesta se considera como la estrategia fundamental para lograr la gestión del área de gestión de innovación y conocimiento según los resultados arrojados por las matriz MMGO.

8. MARCO REFERENCIAL

A continuación, se presentan conceptualmente la temática que se abordara dentro de este trabajo final, permitiendo que el lector tenga una aproximación temática sobre planeación y dirección estratégica.

8.1. Planeación estratégica

Antes de abordar los conceptos de planeación estratégica, se considera necesario presentar el concepto sobre administración, el cual según Henry Fayol se centraba en la toma de decisiones, las cuales hacían parte de la toma de decisiones, las cuales hacían parte de las funciones de cualquier organización, seguido de este concepto llega Koontz (1998), quien postula que es necesario que las organizaciones basen sus estrategias en la prevención, organización, coordinación y control, considerando entonces que la prevención es “una fusión administrativa que se basa en la selección entre varias alternativas, cuyos objetivos, políticas, procedimientos y programas de una empresa” (p.796). En conclusión, estos autores proponen que para lograr que una organización actúe de manera adecuada, es necesario que se tomen decisiones con anticipación definiendo el cómo hacerlo, cuando y quien es idóneo para hacerlo. Reyes (1998),

menciona que la planeación consiste en la lograr que se fije de manera concreta el curso que debe llevar la organización.

Con respecto a la planeación, Chavenato (1986), describe que, “la función administrativa que determina anticipadamente cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para alcanzarlos, desde un modelo teórico para la acción futura” (p.45), considerando a la planeación como una de las principales funciones de la administración, siendo la base para que se logren dar las demás funciones y llevar acciones.

Por otro lado, Steiner (1999), concibe a la planeación como un ciclo que inicia con el planteamiento de objetivos y creación de estrategias, continuando con el establecimiento de políticas, las cuales culminan con el desarrollo de planes operativos que permiten

La estrategia organizacional surgió como consecuencia de la intensa competencia entre organizaciones y, al mismo tiempo, de la necesidad de una estrecha cooperación con otras empresas para el logro de los objetivos organizacionales. Por un lado, luchar contra organizaciones competidoras y, por el otro, obtener ayuda y realizar alianzas estratégicas con otras organizaciones. Todo eso con el propósito de enfrentar los desafíos de un ambiente de negocios intensamente dinámico y cambiante, para alcanzar la competitividad y sostenibilidad a lo largo del tiempo. El proceso de planeación estratégica es la herramienta por la cual se buscan y se especifican las ventajas competitivas de la organización, para alcanzar los objetivos organizacionales (Chavenato, 2016, p.22).

El proceso de planeación estratégica es una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo, para definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que resulten en un aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización (Chavenato, 2016, p.24).

Considerando entonces, que todas las organizaciones compiten por obtener recursos, capacidades, dinero, mercados, clientes, personas, imagen y prestigio, y por ganar ventajas competitivas. Actúan como agentes activos dentro del contexto dinámico e incierto que generan los veloces cambios que sufren las sociedades, los mercados, las tecnologías, el mundo de los negocios y el medioambiente. Todo lo anterior exige que los administradores de tales organizaciones comprendan las dinámicas y las tendencias de sus respectivos sectores de actividades y que, además, formulen estrategias creativas que motiven a los colaboradores y aseguren un desempeño superior, a fin de garantizar la competitividad y sostenibilidad de la organización en un mundo de negocios en constante cambio (Chavenato, 2016, p.24).

8.2. Área de innovación

Según el portal Question Pro (2022), el área de innovación es “el lugar donde surgen las ideas o donde pueden ser consultadas para ser analizadas y, dependiendo de los resultados, se comercialicen.” Añaden, además, que las funciones que cumple esta área son en relación sobre el mejoramiento y crecimiento de las organizaciones, pues afirman que: “Los departamentos de innovación deberían estar explorando el horizonte en busca de esta información y utilizarla para guiar y alinear la estrategia general de innovación con la estrategia empresarial global.” En adición, este portal afirma que “Un departamento de innovación facilita el crecimiento de tu empresa (...) Un departamento de innovación facilita el crecimiento de tu empresa”. En este sentido se reconoce la importancia y el papel fundamental del área de innovación dentro de las organizaciones.

8.3. Gestión del conocimiento

Según Davenport y Prusak (2001) tal y como fue citado por Nagles (2007, p.77) “La gestión del conocimiento es un proceso lógico, organizado y sistemático para

producir, transferir y aplicar en situaciones concretas una combinación armónica de saberes, experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información." En este sentido, el autor afirma que "Por esta razón, es necesario desarrollar mecanismos que permitan a todas las personas disponer de todo el potencial del conocimiento que se encuentra disperso en la organización. Esto implica crear y desplegar una estrategia de gestión del conocimiento que integre cinco acciones fundamentales: entender necesidades y oportunidades del conocimiento; construir conocimientos relevantes para el negocio; organizar y distribuir el conocimiento de la organización; crear condiciones para la aplicación del conocimiento de la empresa y explotar el conocimiento" (p.78)

8.4. Retención de clientes

Según Martínez (2015) "La retención de clientes es la estrategia organizacional directa de captación continua del cliente cuando este quiere hacer una huida a otra empresa por diversos factores. Es en este punto donde la retención de clientes adquiere importancia en un mundo tan competitivo y clientes cada vez con mayor completitud en la satisfacción de sus necesidades, donde las compañías tienen el reto de su fidelización con planes de contingencia flexibles" (p.4)

8.5. Marco jurídico

Almag Arquitectos & Ingenieros LTDA está constituida bajo un modelo de sociedad limitada, que según Aliviar Gonzales Tolosa (2010) "Las sociedades de responsabilidad limitada están reguladas por el artículo 353 del Código del Comercio y son aquellas sociedades mercantiles en las que los socios responden hasta el monto de sus aportes, es decir, es limitada porque los socios no responderán conjuntamente por la totalidad de

la obligación contraída frente a acreedores o terceros, sino en relación al monto aportado por cada uno”. Así, para realizar sus actividades comerciales en el marco de la legalidad, la empresa se encuentra registrada con un NIT (Número de identificación tributaria) número 8300081812.

9. Plan de acción

A continuación, se presenta la problemática que se destaca en la atención al cliente, permitiendo con ello mejorar las competencias de los trabajos y lograr incentivar hábitos de trabajo caracterizados en la calidad del servicio prestado, logrando la captación y fidelización de clientes.

La falta de innovación y conocimiento se ve reflejada en la disminución de los clientes, ventas y pérdida de ganancias para la empresa, al igual que la mala atención deteriora la imagen de la empresa y el desempeño del servicio, incumpliendo con las expectativas del cliente en términos de calidad de servicio, el tipo de respuesta que se le genera al cliente y la experiencia general del cliente.

Las principales causas de la falta de gestión de innovación tecnología en la atención al cliente:

- La ineficiencia del personal que se dedica a la atención y servicio al cliente (ventas, posventa e información general).
- Personal no preparado para atención y servicio al cliente, lo que genera una mala imagen de la empresa.
- Escasa motivación por parte de los empleados, lo que genera una mala atención.
- Falta de capacitación en inteligencia emocional, lo que impide que no se realicen las funciones laborales de manera adecuada.

- Incapacidad por parte de los empleados, para comprender las necesidades de los clientes

El servicio de atención al cliente es fundamental para la actividad de la empresa, ya que ALMAG Arquitectos & Ingenieros Ltda., mantiene una comunicación continua con los clientes, antes durante y después de la prestación del servicio, por tal motivo los empleados deben estar capacitados para resolver problemas, preguntas y demás.

9.1. Análisis causal

Las principales causas se derivan en:

1. La principal causa en la mano de obra se deriva de la mala capacitación e información a los empleados por parte del servicio al cliente.
2. No se tiene la suficiente planeación, no se cuenta con un manual de procedimientos para los empleados, se presenta poco personal y el que se encuentra es poco diligente.
3. Las oficinas no cuentan con un mobiliario adecuado, falta de espacio, iluminación escasa.

9.2. Jerarquización

Con el fin de lograr un análisis del servicio al cliente y mejorar la calidad de este, se identifica la siguiente jerarquización de las problemáticas:

- **Mano de obra:** empleados encargados de la atención al cliente ofreciendo el servicio de venta y posventa.
- **Método:** proceso que se ejecuta para ofrecer el servicio.
- **Medio:** comunicación directa con los clientes por medio de los diferentes recursos de comunicación (teléfono, WhatsApp, redes sociales)
- **Equipo:** equipo de cómputo, celulares, redes de internet.

9.3. Ámbito de repercusión

9.3.1. Población afectada

Sin duda alguna la población más afectada son los empleados, la empresa se caracteriza por tener contacto con clientes tanto del sector público como del sector privado, por tal motivo la atención al cliente se debe diversificar y variar de acuerdo con las necesidades del cliente, si este es una organización privada o una organización pública y cuáles son las ideas del proyecto arquitectónico que desean desarrollar.

9.3.2. Resultados afectados.

Al no presentar la eficiencia en la resolución de los problemas y ofrecer un servicio al cliente de manera adecuada antes, durante y después de la venta, se disminuyen las ventas y se crea una mala imagen de la empresa, impidiendo que se cumplan con los objetivos organizacionales.

9.4. Programa de capacitación

Para lograr una capacitación adecuada es necesaria involucrar a todos los empleados en cada una de las actividades que se van a realizar, involucrando elementos como:

- Material multimedia.
- Realizar actividades dinámicas que permitan que se logre una adopción del conocimiento.
- Realizar ejercicios creativos, en los que se desarrollen competencias.
- Lograr un compromiso laboral y motivar a los empleados.

El programa de capacitación tiene los siguientes objetivos generales:

- Ofrecer a los empleados herramientas que puedan ser ejecutados en la práctica, permitiendo desarrollar un modelo de calidad de servicio para la empresa ALMAG Arquitectos & Ingenieros Ltda.,

- Motivar a los empleados sobre el mejoramiento continuo en la atención a los clientes.
- Promover un servicio al cliente de calidad, proactivo y personalizado, basado en las necesidades de los clientes y el servicio que la empresa presta.
- Reforzar en los empleados, competencias basadas en la transversalidad actitud, hacerse cargo, empatía y proactividad.
- Plantear un plan de intervención para retención de clientes desde la aproximación de la innovación y la gestión del conocimiento
- Realizar un seguimiento riguroso sobre la pérdida de clientes actuales.
- Implementar estrategias de fidelización a través del área de mercadeo.

9.5. Alcance

Plan de capacitación en servicio al cliente para los empleados de la empresa

ALMAG Arquitectos & Ingenieros Ltda.

Líneas de acción y categorías de personal

Tabla 8

Descripción del personal a capacitar

Categoría	Personal	Descripción
Directivos	Gerente General.	Funcionario que desarrolla actividades basadas en la dirección general.
Área de administración	Contador, Financiero.	Cardos destinados a la administración financiera de la empresa.
Áreas de ventas	Área de ventas.	Personal encargado de efectuar ventas.
Áreas de apoyo	Servicio al cliente.	Encargados de realizar las actividades de atención pre y posventa.

Fuente: Elaboración propia (2023) tomando información de (DECAP, 2014)

9.6. Recursos

A continuación, se presentan los recursos tanto humanos, materiales y financieros necesarios para realizar de manera adecuada la capacitación a los empleados de la empresa ALMAG Arquitectos & Ingenieros Ltda., con el fin de mejorar procesos relacionados con la retención y atención de los clientes y mejorar con ello la atención y el servicio al cliente.

Tabla 9

Características de los recursos.

Humanos	Materiales	Financiamiento
El recurso humano está conformado por: <ul style="list-style-type: none"> • Participantes (empleados de la empresa) • Expositores de las capacitaciones, especialistas en atención y servicio al cliente). • Psicólogos organizacionales. 	Infraestructura: Las capacitaciones se desarrollan dentro de las instalaciones de la empresa. <hr/> Mobiliario, equipo y otros: Papelería, marcadores, plumones, equipos de cómputos, televisor, video beam. <hr/> Documentación técnica y educativa: Encuestas de evaluación, material de estudio, fotocopias.	El costo de la capacitación será una inversión total de la empresa ALMAG Arquitectos & Ingenieros Ltda.

Fuente: Elaboración propia (2022)

9.7. Metas

Lograr una capacitación del 100% tanto al área administrativa (Gerente General) y área de compras y servicio al cliente.

9.8. Temas para desarrollar en el Plan de Acción

La capacitación se desarrolla en cuatro sesiones las cuales se describen a continuación:

Tabla 10

Descripción de las sesiones, temario y objetivos.

	Primera sesión Actitud de servicio	Segunda sesión Atención personalizada	Tercera sesión Innovación	Cuarta sesión Protocolos de atención
Objetivos	Ofrecer a los miembros de la organización de todos los cargos (operativos y de alta dirección) herramientas que puedan ser ejecutados en la práctica, permitiendo desarrollar un modelo de calidad de servicio para la empresa ALMAG Arquitectos & Ingenieros Ltda.	Motivar a los miembros de a organización de todos los cargos (operativos y de alta dirección) sobre el mejoramiento continuo en la atención a los clientes.	Brindar a los miembros de a organización de todos los cargos (operativos y de alta dirección) los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para entender, promover y participar activamente en la gestión de la innovación en la empresa.	Reforzar en los empleados, competencias basadas en la transversalidad actitud, hacerse cargo, empatía y proactividad.
Ejes temáticos	<ul style="list-style-type: none"> • Personalidad y comunicación. • Comunicación empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente y diferentes tipos de clientes. • Comunicación y relaciones con el cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptos básicos de innovación • Cultura de innovación • Procesos de innovación • Herramientas y metodologías para la gestión de la innovación 	<ul style="list-style-type: none"> • Protocolo empresarial y de atención al cliente. • Gestión de la satisfacción al cliente.

Temario	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de los empleados, en donde expliquen su experiencia sobre calidad y prestación del servicio al cliente. • Sensibilizar a los empleados sobre las constantes quejas por parte de los clientes, frente a su atención de servicio al cliente. • Concientizar a los empleados sobre la calidad del servicio. • Crear distinción entre las realidades y las percepciones de un buen servicio al cliente. • Presentar la importancia de hacer uso de la proactividad positiva y de la buena actitud. • Sintonizar la atención al cliente, el servicio que se ofrece y a los trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un test de autoevaluación, el cual permite reconocer el estilo que utilizan los empleados en la comunicación. • Identificar las características, fortalezas y debilidades que presentan los empleados. • Observar el estilo de comunicación que tiene los otros empleados y compararlos. • Adaptar los conocimientos con los que ya se cuentan y adaptarlos con base en la empatía, la observación y la atención personalizada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de la innovación 	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción a la innovación: Concepto y relevancia. • Cultura de innovación: Fomentando un ambiente propicio para la creatividad y la innovación. • Proceso de innovación: Desde la identificación de oportunidades hasta la implementación. • Herramientas y metodologías para la gestión de la innovación. • Implementación exitosa de proyectos innovadores. • Rol de los empleados en la promoción de la innovación. • Prácticas de aprendizaje y mejora continua en la gestión de la innovación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar cuáles son los protocolos de atención, basados en la naturalidad y la flexibilidad. • Practica de protocolo de atención. • Importancia de los clientes internos y externos.
----------------	---	---	---	--	---

-
- Revisión de casos de éxito y buenas prácticas en la innovación empresarial.

Horario Cada sesión tendrá una duración de 4 horas, las horas de la capacitación estarán dentro de la jornada laboral, distribuidas en 4 días.

Entrega A cada uno de los participantes se les entrega:

- Libro para tomar notas.
- Lapicero y marcadores.
- Refrigerio.
- Reconocimiento.

Fuente: Elaboración propia (2023) tomando información de (Rodríguez & Ramirez, 1991).

10. Lecciones aprendidas

Uno de los principales temas de actualidad dentro de las empresas privadas y públicas es la capacitación, considerando necesario que se implementen estrategias dentro de la infraestructura basadas en la capacitación encaminada en la proporción de innovación, conocimiento y el desarrollo de habilidades y modificación de actitudes para desempeñar su trabajo de una manera más efectiva y eficaz.

Considerando a la capacitación como un proceso que debe adaptarse de acuerdo con las exigencias cambiantes que se presentan en el desarrollo de la actividad de la empresa, cumpliendo con las adaptaciones exigidas por las circunstancias, siendo entonces la capacitación la acción que permite que se aumente el desempeño del empleado. Al lograr esto dentro de una organización se contribuye al desarrollo económico de la misma y al cumplimiento de metas organizacionales, mejorando las necesidades de la empresa y creando mediante la búsqueda en los empleados conocimiento, actitud, aptitud, habilidades y las conductas ideales para realizar las actividades que el puesto amerita.

Entre los pasos para lograr un Plan de mejoramiento acertado se necesita de una evaluación previa de las necesidades de la determinación de los objetivos que se abordaran en la capacitación, el contenido y los principios de aprendizaje, analizar las aptitudes, conocimientos, habilidades para lograr una transferencia y retroalimentación del conocimiento, entre capacitadores y empleados. Lograr consolidar el servicio que cumpla con características de calidad, de tiempo y de costo requiere de la adquisición de capital humano especializado y de gestión en los procesos y actividades que se requieren para la elaboración del producto o servicio.

Las organizaciones por medio de sus planes de investigación determinan que los clientes compran paquetes de servicios, es por esto por lo que se debe orientar a los

PLAN DE MEJORAMIENTO ALMAG ARQUITECTOS & INGENIEROS LTDA.

empleados que hacen parte de la organización a un nivel de servicio basado en el servicio al cliente, por tal motivo los empleados deben ser amables y con disponibilidad para realizar una venta. La capacitación en la gestión de innovación y conocimiento se considera como una herramienta fundamental que permiten fortalecer y mejorar la gestión humana y los procesos relacionados con la retención y atención de los clientes, ofreciendo con ello la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo dentro de la empresa, reconociendo con ello que estos Planes de Acción son adaptables y deben mantener una continua mejoría de acuerdo con las nuevas situaciones que se presenten en el entorno que abarca a la organización.

11. Conclusiones y recomendaciones

11.1. Conclusiones

Luego de aplicar en diagnóstico y las herramientas como lo fueron la Matriz MEFE, MEFI, DOFA y la metodología MMGO, a cada una de las áreas funcionales para la empresa ALMAG Arquitectos & Ingenieros LTDA, se encontraron falencias en las áreas de gestión financiera, innovación de conocimiento y logística, se identifica que el área con mayor impacto es la gestión de conocimiento y logística, enfocada hacia el talento humano y como el personal debe actuar de manera eficiente al momento de ofrecer el servicio y mantener a los clientes fidelizados, tomando la decisión como administrador de empresas, que esta área es una base principal para lograr el desarrollo y crecimiento de la empresa. Por otro lado, se establece que, al proveer un plan de mejora, basadas en el conocimiento e innovación es posible que los empleados adquieran aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan las competencias, las cuales permiten desempeñar con éxito la labor que ejercen en su puesto de trabajo. La satisfacción del cliente y la retención de los mismos es considerada en la actualidad como uno de los objetivos empresariales y una herramienta competitiva principal, tanto para la gran, mediana y pequeña empresa, cumplir con las expectativas del cliente requiere de investigación de mercados, ya que con esto no solo se está percibiendo lo que el cliente desea si no que se procede a lograr cumplir con estos requisitos. Concluyendo así que un programa de acción debe establecer temáticas de acuerdo con las necesidades de la empresa e involucrar a todo el capital humano que realicen actividades de servicio y atención al cliente, permitiendo con ello mejorar problemáticas, ofreciendo soluciones a pequeños altibajos que se presentan en la misma.

PLAN DE MEJORAMIENTO ALMAG ARQUITECTOS & INGENIEROS LTDA.

Por otro lado, las conclusiones de este trabajo también se basan en los objetivos planteados, que son los siguientes:

Identificar y describir la empresa ALMAG Arquitectos & Ingenieros Ltda., incluyendo su estructura, servicios y posición en el mercado: De forma que se puede plantear que tras realizar un análisis exhaustivo de la empresa ALMAG Arquitectos & Ingenieros Ltda., se ha podido identificar su estructura organizacional, los servicios que ofrece y su posición en el mercado de la arquitectura e ingeniería de Colombia. Gracias a este, se ha destacado su trayectoria de más de cinco años en el mercado, sin embargo, se evidencia una falta de propuesta innovadora en la prestación de servicios, así como una ausencia de presencia digital actualizada y una base de datos de clientes desactualizada. Estos factores han afectado la retención de clientes y la capacidad de competir con otros actores del mercado.

Contextualizar y analizar los procesos ejecutados en el área de Gestión de la innovación y conocimiento de la empresa ALMAG Arquitectos & Ingenieros Ltda., identificando sus fortalezas y debilidades: Durante el análisis de los procesos ejecutados en el área de Gestión de la innovación y conocimiento de ALMAG, se han identificado tanto fortalezas como debilidades. Entre las fortalezas se destaca el conocimiento y experiencia del equipo de trabajo en arquitectura e ingeniería. Sin embargo, se evidencia una falta de gestión y aprovechamiento de la innovación y el conocimiento en la empresa, lo cual ha limitado su desarrollo y crecimiento. La falta de una propuesta innovadora, la carencia de presencia en redes sociales y la falta de una base de datos digital actualizada son algunas de las debilidades identificadas.

Realizar un diagnóstico exhaustivo utilizando el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO), con el objetivo de evaluar la situación actual de la empresa y detectar áreas de mejora en Gestión de innovación y conocimiento de la empresa: La aplicación del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO) ha

PLAN DE MEJORAMIENTO ALMAG ARQUITECTOS & INGENIEROS LTDA.

permitido realizar un diagnóstico completo de la situación actual de ALMAG en términos de Gestión de innovación y conocimiento. Este diagnóstico ha revelado que la gestión de la innovación y el conocimiento en la empresa es prácticamente nula, lo cual ha impactado negativamente en su capacidad de ser competitivos en el mercado. Se ha identificado como problema central la falta de una estrategia efectiva para la gestión de la innovación y el conocimiento, lo cual ha llevado a una oferta de servicios altamente tradicionales y ha afectado la retención de clientes.

Finalmente, Identificar el problema central de la empresa ALMAG Arquitectos & Ingenieros Ltda. basándose en el diagnóstico realizado con el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO), centrándose en las áreas de Gestión de la innovación y conocimiento de la empresa: El diagnóstico realizado con el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO) ha permitido identificar claramente el problema central en ALMAG Arquitectos & Ingenieros Ltda. El área de Gestión de la innovación y conocimiento ha sido identificada como deficiente y presenta una falta de estrategias efectivas para aprovechar el potencial de la innovación y el conocimiento en la empresa. Esto ha llevado a una oferta de servicios altamente tradicionales, una falta de presencia digital actualizada y una base de datos de clientes desactualizada, lo cual afecta la retención de clientes y la competitividad en el mercado.

11.2. Recomendaciones

Es necesario que el Plan de acción propuesto dentro de este proyecto de grado sea ejecutado a todo el personal de la empresa ALMAG para lograr dar solución a las problemáticas halladas dentro de la investigación, por otro lado, se recomienda que es necesario mantener un seguimiento y control de este Plan de Acción. La socialización y capacitación debe mantenerse en una mejora constante esto debido a que la innovación, el conocimiento y el comportamiento que tienen los clientes es cambiante y varía de acuerdo con el avance de la competencia y de la prestación del servicio que ofrece ALMAG Arquitectos & Ingenieros Ltda. De forma puntual se establecen las siguientes recomendaciones ya que para abordar el reto de mejorar la gestión de la innovación y el conocimiento en ALMAG Arquitectos & Ingenieros Ltda., se recomienda implementar un programa de capacitación continua, establecer un sistema de seguimiento y control del Plan de Acción, fomentar una cultura de innovación y conocimiento, establecer alianzas estratégicas y redes. De forma que, se propone:

- **Implementar un programa de capacitación continua:** Dado que la innovación, el conocimiento y el comportamiento de los clientes están en constante evolución, es fundamental que ALMAG brinde capacitación a las personas que hacen parte de la empresa. Esto permitirá mantener actualizados a los empleados sobre las últimas tendencias, tecnologías y mejores prácticas en arquitectura e ingeniería, así como en la gestión de la innovación y el conocimiento. La capacitación puede incluir talleres, cursos en línea, conferencias y participación en eventos del sector.
- **Establecer un sistema de seguimiento y control del Plan de Acción:** Para garantizar el éxito de las acciones propuestas en el Plan de Acción de este proyecto, es esencial que la empresa pueda contar con un sistema de seguimiento y control. Esto implicará establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) relacionados con la gestión

de la innovación y el conocimiento, y realizar un seguimiento seguido y periódico para evaluar el progreso y los resultados obtenidos. Además, se deben establecer mecanismos de retroalimentación y revisión constante del plan para realizar ajustes y mejoras si es necesario.

- **Fomentar la cultura de la innovación y el conocimiento:** Además de estos cambios, ALMAG debe hacer de la gestión del conocimiento y la cultura un elemento clave de la esencia de marca, buscando así promover una cultura organizacional que valore y fomente la innovación y el conocimiento en todos los procesos de la organización. Esto implica crear espacios y canales de comunicación que permitan a los empleados compartir ideas, experiencias y conocimientos. Es relevante mencionar que es importante fomentar el aprendizaje continuo y la colaboración entre los equipos de trabajo.
- **Establecer alianzas estratégicas y redes de colaboración:** Se recomienda que ALMAG puede buscar alianzas estratégicas con otras empresas, el estado instituciones académicas o centros de investigación públicas o privadas para lograr así potenciar su capacidad de innovación y acceso a conocimientos especializados (Por ejemplo centros de I+D) Estas alianzas pueden permitir beneficios como el intercambio de conocimientos, la colaboración en proyectos conjuntos y el acceso a recursos complementarios para que ALMAG desarrolle sus capacidades de innovación y desarrollo. Además, participar en redes de colaboración dentro de la industria puede brindar oportunidades de aprendizaje y de estrategias como el benchmarking y análisis competitivo de otras empresas, del sector o de otros sectores.

- **Realizar análisis de mercado y seguimiento de la competencia:** ALMAG debe mantenerse actualizado sobre las tendencias del mercado (Por ejemplo, a través de la realización de encuestas o focus groups periódicos con personas o empresas que hagan parte del segmento objetivo) las demandas de los clientes y las estrategias de la competencia en términos de gestión de la innovación y el conocimiento. Esto implicará realizar análisis de mercado periódicos, investigar las mejores prácticas de la industria y estar atentos a los avances tecnológicos relevantes que puedan implementar en la gestión del conocimiento y la innovación. Estos insights ayudarán a ALMAG a adaptarse rápidamente a los cambios del sector y el mundo y aprovechar oportunidades de mejora para potenciar la empresa en el largo plazo.

Bibliografía

Analysis DOFA (2018). Qué es y cómo hacerlo.

Castellón Ltda. (s. f.). Recuperado 10 de octubre de 2022, de <http://castellon.com.co/quienes-somos>

Chavenato, I. (2016). Planeación estratégica. México: McGraw-Hill.

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63311696/3_-_Planeacion_Estrategica_-_Chiavenato_-_3ra_Ed_-_201620200514-123786-h2q2nk-libre.pdf?1589484462=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DIdalberto_Chiavenato_Fundamentos_y_aplic.pdf&Expires=16717

Chiavenato, I. (2009). Gestión Del Talento Humano. The McGraw-Hill.

Da-Silva, D. (2021). 8 problemas comunes en servicio al cliente y cómo resolverlos. Obtenido de Web Content & SEO Associate: <https://www.zendesk.com.mx/blog/problemas-comunes-con-clientes/>

DECAP. (2014). Manual de capacitación. Guatemala. Obtenido de

<https://docs.bvsalud.org/biblioref/2019/03/981170/manual-decap-version-12.pdf>

Fang, Edward Aihua; Li, Xiaoyiy Lu, Jiajun (2016), Effects of organizational learning on process technology and operations performance in mass customizers. International Journal of Production Economics, 174: 68-75.

Flores R. (2014). Administración de recursos humanos. Editorial Digital UNID. pp. 66- 73.

<https://elibro.net/es/ereader/biblioibero/41180?page=66>

Martínez, A. (2015). Buenas prácticas de retención de clientes y su aplicación en pequeños empresarios del barrio colina campestre de la ciudad de Bogotá. Universidad Santo Tomas. [En línea].

<https://pdfs.semanticscholar.org/9578/9932d5383130d784770eb35e7d02d1b0a7a2.pdf>

- Nagles G., Nofal (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. Revista Escuela de Administración de Negocios, (61),77-87. [fecha de Consulta 10 de octubre de 2022]. ISSN: 0120-8160. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20611495008>
- Obtenido de: <https://www.modoemprendedor.com/analisis-dofa/>
- Palladino, E. & Palladino, L. (1998). Capacitación, educación y crecimiento En Administración organizacional: calidad capacitación-evaluación. Buenos Aires, Argentina: Espacio Editorial. <https://elibro.net/es/ereader/biblioibero/66902?page=103>
- Palladino, E. & Palladino, L. (1998). Administración de la capacitación En Administración organizacional: calidad- capacitación-evaluación. Buenos Aires, Argentina: Espacio Editorial. <https://elibro.net/es/ereader/biblioibero/66902?page=107>
- Palladino, E. & Palladino, L. (1998). Administración organizacional: calidad-capacitación-evaluación. Espacio Editorial. pp. 66 a la 114.
<https://elibro.net/es/ereader/biblioibero/66902?page=101>
- Palladino, E. & Palladino, L. (1998). Administración organizacional: calidad-capacitación-evaluación. Buenos Aires, Argentina: Espacio Editorial.
<https://elibro.net/es/ereader/biblioibero/66902?page=101>
- Parra, A. (2019, 5 marzo). ¿Qué hace un departamento de innovación? QuestionPro.
Recuperado 10 de octubre de 2022, de <https://www.questionpro.com/blog/es/que-hace-un-departamento-de-innovacion/>
- Portafolio. (2018). www.portafolio.com. Obtenido de Empresas colombianas entre los mejores del mundo.
- Rodríguez, M., & Ramírez, P. (1991). Administración de la capacitación. México: Mc Graw Hill.
Obtenido de

https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24520w/Administracion_de_la_capacitacion.pdf

SENA. (2016). Propuesta de mejoramiento en el proceso de capacitación técnicas y estrategias del servicio al cliente. Bogotá: Centro de gestión administrativa.

<https://www.studocu.com/co/document/servicio-nacional-de-aprendizaje/contratacion/entregable-final-capacitacion/17863421>

Sordo, I. (2022). Mala atención al cliente: causas, consecuencias y ejemplos.

<https://blog.hubspot.es/service/ejemplos-mala-atencion-cliente#:~:text=Una%20mala%20atenci%C3%B3n%20al%20cliente%20generalmente%20resulta%20en%20menos%20clientes,servicio%20disminuir%20de%20forma%20notoria.>