



**TÍTULO DEL TRABAJO DE GRADO**

Diseño del modelo de planeación estratégica para la empresa Matajira Arquitectos &  
Profesionales Asociados

**AUTORES**

Yuliana Marcela Galarza Almenarez 1095832081

Karen Lizeth Valdivieso Estévez 1095938867

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER**  
**Facultad de ciencias socioeconómicas y empresariales**  
**Bucaramanga**

FECHA DE PRESENTACIÓN DD-MM-AAAA



**TÍTULO DEL TRABAJO DE GRADO**

Diseño del modelo de planeación estratégica para la empresa Matajira Arquitectos &  
Profesionales Asociados

**AUTORES**

Yuliana Marcela Galarza Almenarez 1095832081

Karen Lizeth Valdivieso Estévez 1095938867

**Trabajo de Grado para optar al título de**  
Administrador(a) de empresas

**DIRECTOR**

Hector Guillermo Moreno Jerez

**GRUPO DE INVESTIGACIÓN CIENCIAS SOCIECONOMICAS -GICSE**

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER**  
**Facultad de ciencias socioeconómicas y empresariales**  
**Bucaramanga**

FECHA DE PRESENTACIÓN DD-MM-AAAA

Nota de Aceptación

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del Jurado

### **DEDICATORIA**

El presente trabajo de monografía se lo dedicamos primeramente a Dios que nos dio la fuerza cada día para seguir luchando por nuestros sueños y no rendirnos en aquellos momentos donde la duda se apodero de nuestra mente. No podemos dejar atrás aquellas personas que han estado a nuestro lado desde el momento en el que abrimos nuestros ojos esa persona son nuestras madres, que nos alentaron igualmente en esos momentos donde creímos perder la fuerza y la esperanza de algún día ser un profesional.

Igualmente, en este proceso de crecimiento tanto emocional, ético, espiritualmente se lo debemos a nuestro docente Héctor Guillermo Moreno Jerez que hace parte de este logro y aquellas personas que también han contribuido en esta etapa de nuestras vidas muchas gracias a todos.

## AGRADECIMIENTOS

La institución Unidades Tecnológicas de Santander nos brindó la oportunidad de formarnos académicamente y realizar nuestra monografía para obtener el título como ADMINISTRADOR DE EMPRESAS.

Agradezco sinceramente a la institución por brindarme todas las posibilidades para poder lograr mi formación profesional y contar con diversos recursos que hicieron esto posible.

La empresa MATAJIRA ARQUITECTOS & PROFESIONALES ASOCIADOS por permitirnos desarrollar nuestro trabajo en esta empresa, gracias por abrirnos ese espacio tan importante para nosotros por enseñarnos la ética profesional y sentido de pertenencia de una empresa.



## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>10</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>12</b>
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>13</b>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	13
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	15
1.3. OBJETIVOS .....	17
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	17
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	17
<b>2. MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>18</b>
<b>3. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO .....</b>	<b>28</b>
<b>3.1. PASOS PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO BAJO LA METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO.....</b>	<b>28</b>
3.1.1 MATRIZ DE INVOLUCRADOS.....	28
3.1.2 ÁRBOL DE PROBLEMAS.....	29
3.1.3 ÁRBOL DE OBJETIVOS.....	29
3.1.4 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	30
3.1.5 ESTUDIO TÉCNICO.....	31
<b>4. RESULTADOS.....</b>	<b>32</b>
4.1. ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS.....	32
4.2. ELECCIÓN DE COMPONENTES DEL MARCO ESTRATÉGICO .....	35
4.3. DOCUMENTACIÓN DEL HORIZONTE ESTRATÉGICO .....	41
<b>5. CONCLUSIONES .....</b>	<b>47</b>
<b>6. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>49</b>
<b>7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>50</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Fases de planeación estratégica Fuente, autoría propia con base a (Reyes, 2012) .....	19
Figura 2. Elementos DOFA -Fuente. (Cajal, 2015) .....	21
<i>Figura 3. Árbol de problemas</i> .....	29
<i>Figura 4. Árbol de objetivos</i> .....	30
<i>Figura 5. Matriz ODAF empresa Matajira asociados</i> .....	33
<i>Figura 6. Grupos de interés de la empresa</i> .....	36
<i>Figura 7. Marco estrategia empresa</i> .....	39
<i>Figura 8. Estructura propuesta de valor</i> .....	45
<i>Figura 9. Propuesta de valor diseñada para la empresa</i> .....	46

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Fases de Planeación Estratégica .....	19
Tabla 2. Normatividad.....	22
<i>Tabla 3. Matriz de involucrados del proyecto .....</i>	<i>28</i>
<i>Tabla 4. Matriz de interesados.....</i>	<i>36</i>
<i>Tabla 5. Definición de objetivos y estrategias .....</i>	<i>43</i>
<i>Tabla 6. Modelo de plan de acción .....</i>	<i>44</i>
<i>Tabla 7. Métricas propuestas.....</i>	<i>46</i>

## RESUMEN EJECUTIVO

En este documento se presenta la definición del plan estratégico diseñado para la empresa MATAJIRA ARQUITECTOS & PROFESIONALES ASOCIADOS, a través de la ejecución de un diagnóstico inicial de la empresa donde se contemplan los factores internos y externos que influyen tanto en la operación como en los resultados a corto, mediano y largo plazo de la compañía, con esta información se construye la matriz ODAF, a fin de identificar todos aquellos factores claves en los cuales se debe trabajar para construir las mejoras operacionales que conlleve a obtener mejores resultados en la operación, que genere impactos positivos en todos los grupos de interés, con quienes se debe trabajar para construir los elementos filosóficos que contribuyan a la conformación del marco estratégico.

El marco estratégico cuenta fundamentalmente con la definición de la cultura, la cual se basa en la vivencia de valores organizacionales, por medio de esta cultura se puede obtener un equipo de trabajo a través del cual se cumpla lo declarado en la misión y visión, ahora, para que la cultura se mantenga se deben realizar de manera constante análisis al comportamiento de la empresa, para definir acciones para el logro de objetivos y cuyo niveles de cumplimiento puede ser monitoreado a través de las métricas propuestas, todo esto orientado al cumplimiento de la propuesta de valor, la cual es lo que se ofrece al cliente final y por lo cual elige a la empresa a pesar de tener competidores que ofrecen servicios similares, a través del cumplimiento de esta propuesta de valor, la empresa mejora

su posicionamiento en el mercado y con todos los elementos del marco estratégico, cuenta con herramientas cualitativas para presentar nuevos proyectos públicos o privados.

**PALABRAS CLAVE.** Arquitectura, indicadores, estratégicas, propuesta valor.

## INTRODUCCIÓN

Los resultados de una organización dependen de la forma como esté organizado su modelo operacional, es decir, como se alinean sus recursos tanto financieros, de herramientas y humanos, para dar cumplimiento al servicio que se ofrece al mercado.

Este proyecto se enfoca en la identificación de la operación estratégica de la empresa MATAJIRA ARQUITECTOS & PROFESIONALES ASOCIADOS a fin de conocer todos los elementos que requiere para tener un marco estratégico que se enfoque en trabajar las necesidades de todos sus grupos de interés, con ello realiza un acercamiento a sus expectativas, para diseñar estrategias con métricas que permitan validar el nivel de cumplimiento de cada estructura.

Lo anterior se realiza por medio un enfoque cualitativo con una investigación descriptiva, para recopilar la información a través de un contacto directo con jefes de áreas y documentación interna, y así identificar sus comportamientos, actitudes y la realidad en la que se desenvuelven diariamente. Con base en las siguientes etapas, diagnóstico inicial de los elementos estratégicos con los que cuenta la empresa, matriz ODAF se determinan los factores a partir de los cuales se identifican grupos de interés y el diseño cada uno de los elementos teleológicos que deben conformar el marco estratégico de la empresa, a fin de posicionar su marca en el mercado.

## 1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los cambios constantes de las exigencias tanto de los clientes como de todas las áreas de trabajo que afectan los objetivos de una organización, hacen que las directivas deban replantear sus estrategias de operación, a fin de aprovechar sus recursos tanto para aumentar su productividad, como para entregar valor corporativo.

Las empresas que hacen parte del sector de la construcción tienen que hacer frente al hecho de tener que disminuir sus resultados financieros positivos que apalancaban su funcionamiento, poniendo barreras ante la posibilidad de ampliar su mercado, pues, la competencia aumenta cada vez a un ritmo acelerado y, por otra parte, los directivos de las pymes de este sector, no están preparados con estrategias para hacer frente a las grandes compañías con mayor capacidad de endeudamiento. Desde inicios del año 2017, este sector económico ha venido presentando disminución en sus resultados; para el primer trimestre del año 2019 tuvo una caída de la tasa anual de 8,8% (López, 2019).

Estos resultados se deben en parte al número elevado de viviendas, bodegas y oficinas que han sido construidas y aún no logran ser vendidas por las constructoras, se puede hablar de un aumento desproporcionado de la oferta por parte del sector de la construcción.

Ante este panorama, las empresas deben impulsar sus modelos de negocio, con estrategias diseñadas acorde a las limitaciones tanto al interior, como las que se presenta en el

mercado, la empresa **MATAJIRA ARQUITECTOS & PROFESIONALES ASOCIADOS,**

ELABORADO POR:  
Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:  
Soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR : Asesor de planeación  
FECHA APROBACION:

actualmente, no cuenta con un modelo de planeación estratégica que soporte las decisiones tomadas en cuanto a negociaciones o exploración de nuevos modelos de negocio.

Las directivas se han enfocado en trabajar en proyectos o licitaciones adjudicadas a medida que avanza la operación, pero no se tiene un foco claro en el cual centrarse a trabajar y potenciar la capacidad de trabajo, no se cuenta con un marco estratégico que permita identificar de manera clara el futuro al cual se quiere llegar con la empresa, tampoco han de existir factores claves internos y externos que permitan ver el horizonte.

Teniendo en cuenta el panorama delicado para este sector, la empresa debe replantear su forma de planificar su operación, pensando en obtener resultados que agreguen valor a sus grupos de interés, los cuales hoy en día no han sido plenamente identificados, y tampoco se trabaja en conjunto con estos para construir modelos operacionales amigables y que permitan no solo cumplir con resultados financieros, sino con proyectos que transformen la capacidad operativa de todos los entes involucrados.

Los directivos no identifican la importancia de contar con un marco estratégico, conformado por elementos filosóficos que formen la manera de operar en la empresa, por esto, no han estimado un rubro dentro del presupuesto para solventar expertos que puedan diseñar estas estrategias, de modo que no se cuenta con información documentada para la construcción de la planeación estratégica.

Teniendo en cuenta el panorama descrito, se formula la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los componentes acordes a la cultura organizacional de la empresa **MATAJIRA ARQUITECTOS & PROFESIONALES ASOCIADOS** para conformar su esquema estratégico?

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

El sector de la construcción, aunque ha venido presentando resultados financieros que no generan un panorama alentador, los empresarios han adoptado medidas para sobrevivir ante las dificultades del mercado, es decir, las diferentes empresas de este sector del departamento de Santander, han logrado adaptarse a la demanda existente en los diferentes municipios, por lo que han podido mantener un crecimiento en medidas proporcionales.

Aunque las ventas nuevas durante los últimos tres (3) años, no han sido las pronosticadas cuando se inició el auge de la construcción de vivienda nueva, haciendo uso de terrenos donde antes no era contemplado habitar, las diferentes empresas constructoras, han adoptado estrategias para seguir aumentando su cantidad de clientes, es aquí, donde la planeación estratégica juega un papel fundamental, pues, no es posible el desarrollo de estrategias que generen los resultados esperados, si no se tiene en cuenta todos los factores tanto internos como externos que impactan a la organización (Redacción Economía, 2018).

La empresa MATAJIRA ARQUITECTOS & PROFESIONALES ASOCIADOS, debe aprovechar el crecimiento que está presentando Bucaramanga y su área metropolitana, en donde actualmente, se cuenta con nuevos espacios sociales que hacen posible la construcción de vivienda en lugares mucho más atractivos para las personas, el crecimiento de este sector, impulsa no solo el hecho de contar con vivienda propia, sino la posibilidad

de generar un mayor número de empleos, en una sociedad, donde las principales problemáticas sociales se desencadenan por la falta de oportunidades laborales.

Es aquí donde, los propietarios de esta empresa, deben hacer un análisis exhaustivo de todos los componentes cualitativos de la compañía, identificando el horizonte que se debe trazar, y la manera en que usarán los recursos para conseguir los objetivos estratégicos planteados, partiendo de una visión futurística principal y es lograr generar la excelencia en cada uno de los servicios y procedimientos realizados por el equipo de trabajo.

Con la formulación del marco estratégico de la empresa, se hace posible un mejor aprovechamiento de sus recursos financieros y humanos, así como un mayor reconocimiento en el mercado, al poder ofrecer su portafolio de servicios llevando no solo una construcción sino un producto que se perciba que agrega valor al usuario final.

Para la institución, la posibilidad de diseñar el esquema estratégico, es vital para aplicar las bases académicas en el aporte al sector de la construcción que es de gran influencia en la economía del departamento y cuyos resultados pueden ser referentes no solo para esta empresa sino para otras del mismo sector.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar el plan estratégico para la empresa MATAJIRA ARQUITECTOS & PROFESIONALES ASOCIADOS, a fin de mejorar su nivel de competitividad

#### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un análisis de los factores internos y externos mediante el uso de la matriz ODAF que afectan los resultados de la empresa,
- Determinar los elementos que deben hacer parte del marco estratégico de la empresa, partiendo de las expectativas de los grupos de interés
- Documentar el horizonte estratégico de la empresa conformado por todos los elementos filosóficos que deben estar acorde a la cultura organizacional

## 2. MARCO REFERENCIAL

### 1.1.1. Marco teórico

#### *Planeación estratégica*

Se conoce como una herramienta clave para asegurar el éxito de las empresas, sin importar su razón social o tamaño, este proceso debe partir de la definición de objetivos y metas, para posteriormente, establecer los proyectos y actividades necesarias para el cumplimiento de estas declaraciones (Sallenave, 2004).

La planeación trabaja sobre la visión a futuro, es decir, pensando en los resultados que se quieren obtener a largo plazo con los productos o servicios ofrecidos por la empresa, haciendo uso de las oportunidades y fortalezas identificadas, y trabajando con un enfoque basado en riesgos, que permita anticiparse a los cambios del mercado que puedan causar dificultades para obtener los resultados esperados.

Es importante tener en cuenta, que la planeación estratégica solo puede cumplir con su objetivo cuando la empresa tiene clara su cultura organizacional y esta a su vez, está alineada con las estrategias trazadas, reconociendo cada una de las capacidades con las que cuenta, ya sea de recursos tangibles como intangibles, y, sobre todo, trabajando de la mano con el capital humano, pues, son los equipos de trabajo quienes hacen posible el éxito de dicha planeación.

#### *Proceso global de planeación estratégica*

Aunque no existe una teoría definitiva sobre la forma de ejecutar la planeación estratégica, las organizaciones tienen una cultura propia, si se puede tomar como referencia las fases que se observan en la figura 1.



Figura 1. Fases de planeación estratégica Fuente, autoría propia con base a (Reyes, 2012)

De la misma forma se describen las fases en la tabla 1.

Tabla 1. Fases de Planeación Estratégica

Fase	Nombre	Descripción
Uno	Análisis	Análisis de situación organizacional, en esta fase se identifican los elementos que conforman la cultura de la empresa, usando herramientas para determinar las

		debilidades y fortalezas de la organización.
Dos	Ejecución	Se realiza un análisis de la situación externa, recopilando información del sector al cual se impacta, llegando tener claras las oportunidades y amenazas presentes en el entorno.
Fase 3:	Evaluación	se evalúan las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas, para identificar problemas y alternativas que pueden alterar el plan estratégico.
Fase 4:.	Control	cada una de las áreas de la empresa debe diseñar y contar con un plan de acción que le permita conocer sus responsabilidades frente al plan estratégico macro

Fuente: autores basados en (Reyes, 2012)

### ***Matriz ODAF***

Es una de las técnicas con mayor repercusión dentro de la planeación estratégica, para determinar la posición de la empresa en el mercado en que se encuentra, este análisis que se realiza para la documentación de la matriz, es de vital ayuda para la toma de decisiones enfocadas tanto a nivel interno como externo de la empresa (Mariño Ibañez, Cortés Aldana, & Garzón Ruiz, 2008).

Las fortalezas y debilidades se conocen como aquellos factores que hacen parte del entorno interno de la organización y pueden ser controlados, por su parte, las oportunidades y amenazas no forman parte del alcance de la empresa, pueden trabajar internamente para desarrollar actividades que puedan generar un impacto, pero no pueden ser controladas.



Figura 2. Elementos ODAF -Fuente. (Cajal, 2015)

### ***Modelo CANVAS***

Es una herramienta que permite transformar la visión del negocio, convirtiendo a los modelos como operaciones más competitivas, a través de este modelo, es posible encaminar la toma de decisiones frente al lanzamiento de nuevos productos o potenciación de las empresas en decisiones que aporten valor a la organización, teniendo en cuenta el bienestar de todos los grupos de interés identificados (Marbaise, 2017).

Palabras clave del modelo canvas

- **Modelo de negocio:** Es el modelo a través del cual una empresa crea valor, entendiendo el valor como las consecuencias financieras positivas que resultan de la toma de decisiones óptimas para la operación de la empresa.
- **Plan de negocios:** proyección de resultados financieros y de ventas a través del cual se presentan la redición de cuentas, frente al cumplimiento de las estrategias propuestas, basadas en estudios y proyecciones del mercado.
- **Canvas:** Esquema que permite condensar de forma estructurada toda la información requerida para la planeación estratégica del modelo de negocio analizado.

**1.1.2. Marco legal**

Teniendo en cuenta la razón social de la empresa en la cual se enfoca este documento, se construye el marco legal con normatividad aplicable al sector de arquitectura.

Tabla 2. Normatividad

<i>Norma</i>	<i>Número y fecha</i>	<i>Descripción</i>
Ley	<b>Ley 64 de 1978</b>	Por la que se reglamenta el ejercicio de ingeniería y arquitectura, y profesiones afines. Aquí se definen el campo de acción para los

		<p>profesionales de estas carreras, como estudio, planeación, asesoría, dirección, superintendencia, interventoría, ejecución de obras civiles (Congreso de Colombia, 1978).</p>
<p>Decreto</p>	<p><b><i>Decreto ley 222 de 1983</i></b></p>	<p>En el cual se determinan las normas en torno a contratos del estado con otras entidades publicas y privadas, para la ejecución de obras civiles. En este decreto se establecen lineamientos para: inhabilitar, definición de tipos de contratos, las normas para realizar contratos, características de contratos, normas la industria y sus trabajadores, contratos por</p>

		<p>concursos y méritos, protección a la ingeniería del país y definición de contratos de consultoría (Presidencia República , 1983).</p>
<p>Decreto</p>	<p><b><i>Decreto 3154 de 1980</i></b></p>	<p>Se aprueban las tarifas nacionales por las obras de arquitectura, dentro de las cuales se contemplan (Presidencia República, 1980):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Construcciones simples</li> <li>● Construcciones sencillas</li> <li>● Complejas</li> <li>● Muy complejas</li> <li>● Reparación de viviendas</li> <li>● Construcciones en serie</li> <li>● Edificios mixtos</li> </ul>

		● Restauraciones
Decreto	<i>Decreto 1400 de 1984</i>	Se adopta el código colombiano de construcciones sismo resistentes, en el que se contemplan los tipos de terrenos que se encuentran en el país, los requisitos de cálculos para las diferentes estructuras de concreto, mampostería o de metal (Presidencia República, 1984).

### **1.1.3. Marco conceptual**

#### ***Misión***

Se conoce como el propósito, finalidad o razón por la cual la organización opera diariamente, a través de esta se declara lo que se quiere cumplir, lo que se quiere llegar a hacer, la forma como se va hacer y los responsables de ejecutarlo (Toran, 2013).

#### ***Visión***

Es la declaración del rumbo que se quiere dar a la organización, estimando los plazos en que se va llegar al ideal estipulado, para realizar la definición de esta es necesario, tener en cuenta las nuevas tecnologías, los cambios en el mercado, las condiciones de todos los grupos de interés (Toran, 2013).

#### ***Objetivos estratégicos***

Son los retos que se deben cumplir para hacer realidad la misión de la empresa, para esto es necesario realizar un monitoreo constante al comportamiento de cada objetivo, de igual manera, su definición debe partir de los focos clave de los elementos filosóficos, es decir, la misión y visión (Sainz de Vicuña Ancín, 2003).

#### ***Grupos de interés***

Son todas aquellas entidades que se ven afectadas por la operación de la empresa y las decisiones que se toman para ejecutar cada estrategia, las empresas deben actuar en pro del

desarrollo no solo de los intereses de los accionistas sino, de todos los grupos de interés, partiendo del hecho que la operación debe contemplar las necesidades de cada uno. Esto se dividen en grupos de interés internos y externos (Mondy & Noe, 2005):

Internos:

- Alta gerencia
- Accionistas
- Empleados

Externos:

- Clientes
- Proveedores
- Competencia
- Comunidad
- Gobierno

### 3. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

#### 3.1. Metodología del Marco lógico- MML.

En la MML, se considera la matriz de involucrados, árbol de problemas, árbol de objetivos

##### 3.1.1 Matriz de Involucrados.

*Tabla 3. Matriz de involucrados del proyecto*

Grupos	Intereses	Problemas percibidos	Recursos
Propietarios de empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar su productividad</li> <li>Aumentar sus ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se cuenta con estrategias claras.</li> <li>No existe una cultura organizacional identificada, documentada y declarada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Información necesaria para proyecto</li> <li>Tiempo invertido para el acompañamiento</li> </ul>
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación en nuevos proyectos</li> <li>Actividades de creación de estrategias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Insatisfacción laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Información necesaria para proyecto</li> <li>Tiempo invertido para el acompañamiento</li> </ul>
Estudiantes autoras proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicar los conocimientos adquiridos en la etapa de formación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No han ejecutado proyectos con enfoque similar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formación recibida</li> <li>Orientación de docente</li> <li>Información consultada en diferentes fuentes de búsqueda</li> </ul>

Fuente. Autoría propia

### 3.1.2 Árbol de problemas.

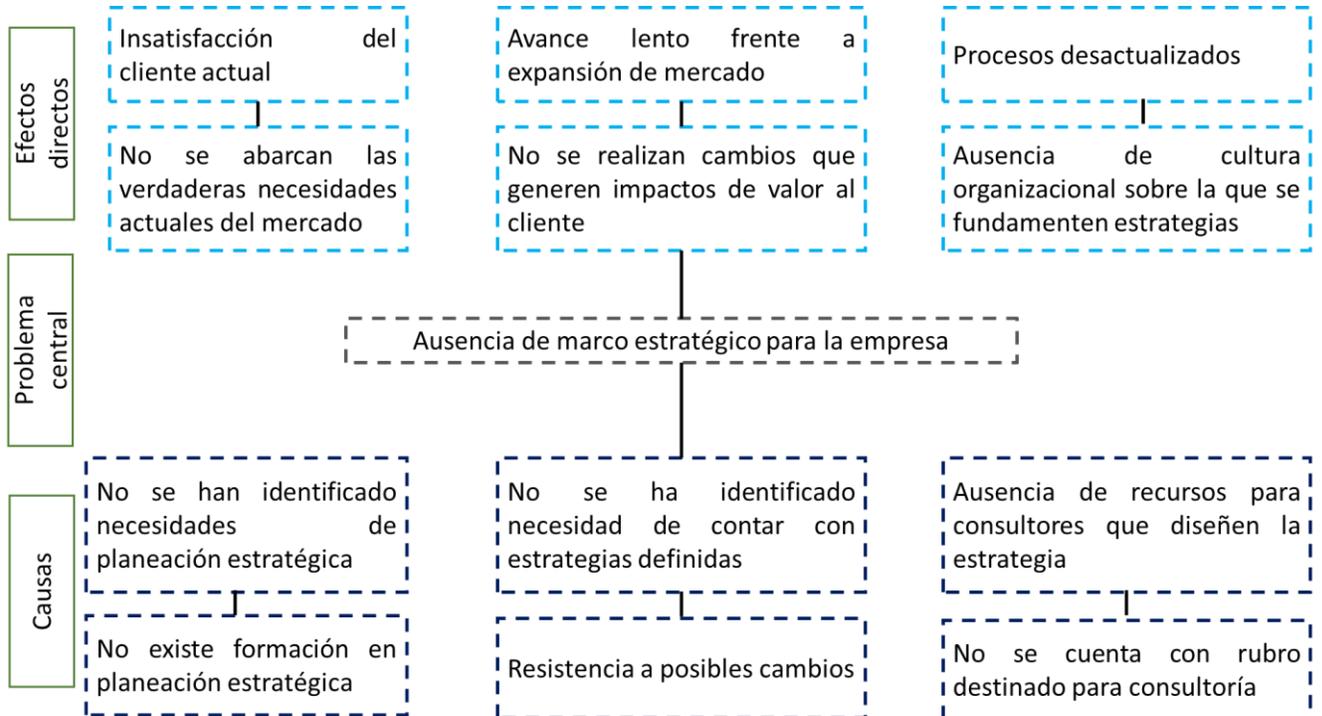


Figura 3. Árbol de problemas Fuente: autores. Fuente. Autoría propia

### 3.1.3 Árbol de objetivos.

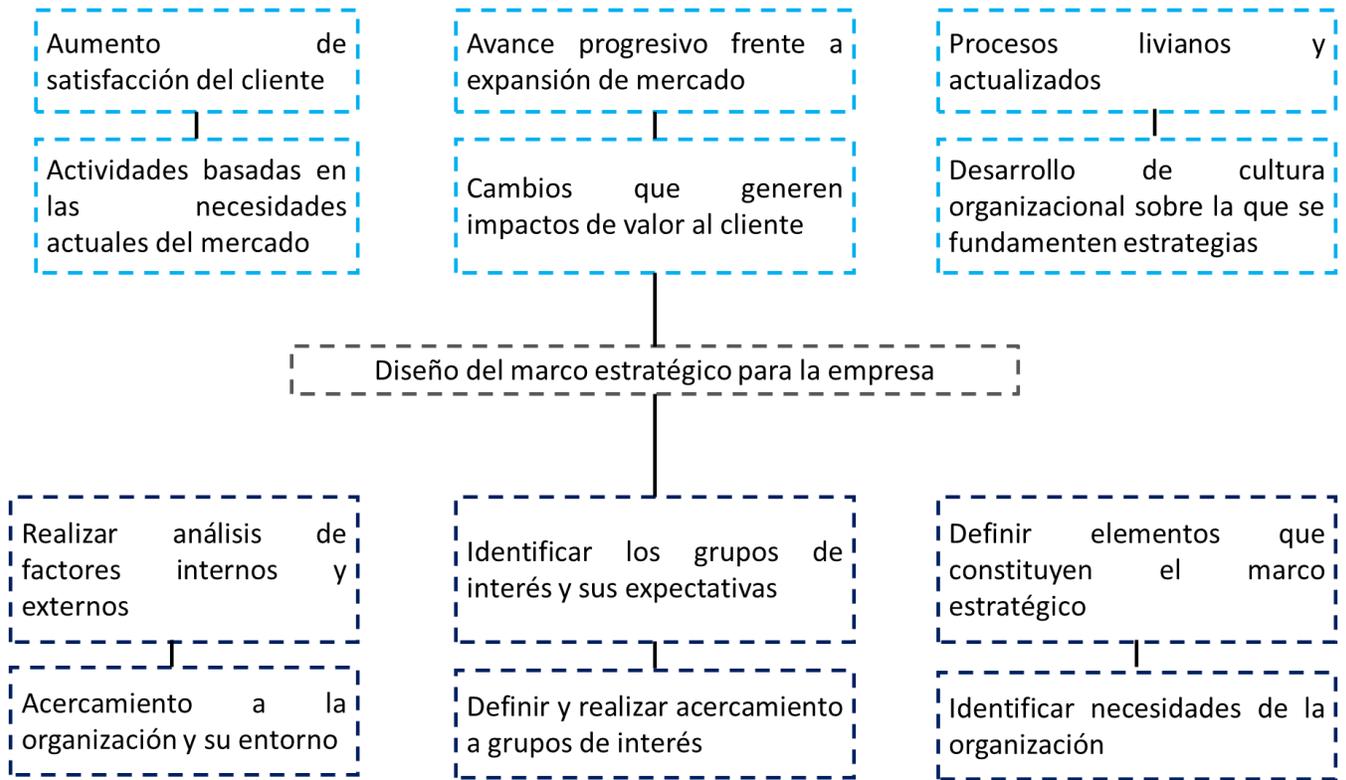


Figura 4. Árbol de objetivos. Fuente. Autoría propia

### 3.1.4 Alternativas de solución.

- Diseño del marco estratégico para la empresa, teniendo en cuenta todos los elementos necesarios para potenciar las áreas funcionales que la conforman.
- Ejecución de Benchmarking de marcos estratégicos de otras empresas para su imitación

Lo más conveniente es que la empresa diseñe su propio marco estratégico para potenciar sus áreas funcionales

### **3.1.5 Estudio técnico**

#### **3.1.5.1 Análisis De Los Factores Internos Y Externos**

Este análisis se realiza a través de la ejecución de la matriz ODAF, donde se identifican todos los aspectos que se convierten en debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que presenta la organización, teniendo en cuenta sus capacidades internas, exigencias y cambios del mercado. Esta información es dada principalmente por el equipo de trabajo de la empresa, y por revisión bibliográfica llevada a cabo por las autoras del proyecto.

#### **3.1.5.2 Elementos Del Marco Estratégico De La Empresa**

La identificación de los elementos idóneos se hace posible mediante un acercamiento a las necesidades de la empresa y del equipo de trabajo, basado en su trayectoria en el mercado, en la organización no se contaba con una metodología estándar que les permitiera planear objetivos y estimar posibles resultados, pudiendo alinear todos sus recursos y experiencia hacia la conformación de una estructura de planeación estratégica organizada; e incluso sin tener en cuenta el capital intelectual y la gestión del conocimiento que permiten diferenciación con respecto a otras empresas (Díaz Pérez, de Liz Contreras, & Rivero Amador, 2009).

#### **3.1.5.3 Documentación del horizonte estratégico de la empresa**

La información cualitativa que conforma el horizonte estratégico, es producto del resultado de la matriz de expectativas de los grupos de interés (stakeholders) abordados, además de tener en cuenta las capacidades con las que cuenta la organización, se plantea un producto que tanto propietarios como equipo de trabajo esperan construir. ; E incluso de esta manera podemos analizar la inteligencia exacta, específica y relevante y de esta manera dirigirla empresa en un ambiente de negocios (JAVIER, inteligencia competitiva y la gestión del conocimiento, horizontes de la información y la documentación en la empresa, 2004)

## **4. Resultados**

### **4.1. Análisis de factores internos y externos**

Este análisis se realiza por medio de la matriz ODAF, donde se tienen en cuenta las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas de la empresa frente a todos los factores que pueden incidir en sus resultados, ver figura 5.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>•No se ha delimitado el alcance de cada cargo y sus funciones</li> <li>•Ausencia de programas de formación para todo el equipo de trabajo</li> <li>•El equipo de trabajo no conoce el objetivo de la compañía y el aporte que da desde su rol</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Tiene reconocimiento en el mercado por servicios de calidad</li> <li>•Equipo de trabajo con formación académica idónea para ejercer sus funciones</li> </ul>
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Cumplimiento de obligaciones financieras y legales</li> <li>•Se cuenta con una planeación óptima para la ejecución de las obras</li> <li>•Operación instalada a bajos costos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•No cuentan con procesos sistematizados</li> <li>•Empresas con servicios similares y con mayor nivel de organización</li> <li>•Incumplimiento en plazos pactados por parte de subcontratistas.</li> <li>•Empresas similares con posibilidad de financiación directa.</li> <li>•Disminución acelerada del terreno para construir en la ciudad.</li> </ul>

Figura 5. Matriz ODAF empresa Matajira asociado, Fuente. Autoría propia

### Debilidades

- Actualmente existen colaboradores que ejercen funciones de más de un (1) cargo, pues no existe un horizonte definido para cada uno de los cargos, tampoco se ha realizado un estudio de tiempos y capacidades para establecer la estructura organizacional idónea para le empresa.
- La empresa no ha realizado inversión de tiempo ni financiera en programar y ejecutar espacios de formación dirigidos a todos los colaboradores, tanto administrativos como los subcontratados para las obras, esto ocasiona reprocesos y procesos desactualizados.

- No se han establecido objetivos a nivel general y específicos para cada proceso, de manera que los colaboradores puedan identificar el aporte desde cada una de sus funciones al logro de la estrategia organizacional.

### ***Oportunidades***

- La empresa ha logrado conformar una base de datos estructurada, contando con recomendaciones de todos los clientes para los cuales se han elaborado proyectos.
- Se realizan procesos de selección, donde se identifican, tanto la preparación académica de los candidatos, así como el ajuste del perfil para desempeñar las actividades idóneas.

### ***Fortalezas***

- La compañía cuenta con liquidez financiera, gracias a la cual ha podido mantener relaciones beneficiosas con bancos y demás proveedores, por esto, puede realizar trámites para solventar los diferentes proyectos.
- La empresa tiene una metodología clara para realizar la programación, ejecución y seguimiento a las diferentes obras en las cuales se trabaja.
- La estructura de costos para ofrecer precios de venta está estructurada de manera que se obtiene un margen del 4%.

### ***Amenazas***

- Todos los procesos se realizan de manera manual, la empresa no ha realizado inversiones en sistemas que contribuyan a la disminución de tiempos de operación.

- Existen empresas en Bucaramanga y su área metropolitana que ofrece servicios similares, durante el año 2019 se han constituido legalmente 494 empresas (Cámara de comercio Bucaramanga, 2019)
- Los sub contratistas con los que se han establecido negociaciones en diferentes proyectos no han cumplido los plazos acordados, esto ha generado retrasos a nivel general en las obras y de manera directa la insatisfacción del cliente final.
- Actualmente hay constructoras que además de realizar la construcción de viviendas, otorgan la financiación directa de la vivienda, siendo una posibilidad más llamativa para el mercado, sobre todo para aquellas personas que no cuentan con vida crediticia o reportes negativos en centrales de riesgo.
- Debido a la disminución de terreno apto para la construcción en Bucaramanga, se ha tenido que recurrir a la construcción en municipios del área metropolitana como Giron y Piedecuesta, que no son atractivos para una gran parte del mercado, adicionalmente, para tener más alternativas de construcción se ha hecho necesaria la compra de viviendas antiguas, para usar estos terrenos, incrementando los costos de construcción.

#### **4.2. Elección de componentes del marco estratégico**

Para elegir los componentes que deben hacer parte del marco estratégico para la constructora Matajira y asociados, se realiza inicialmente la identificación de los grupos de interés con mayor impacto en la organización, ver figura 6; así como los requisitos de cada uno y las estrategias necesarias para satisfacer estos requerimientos, ver tabla 4.

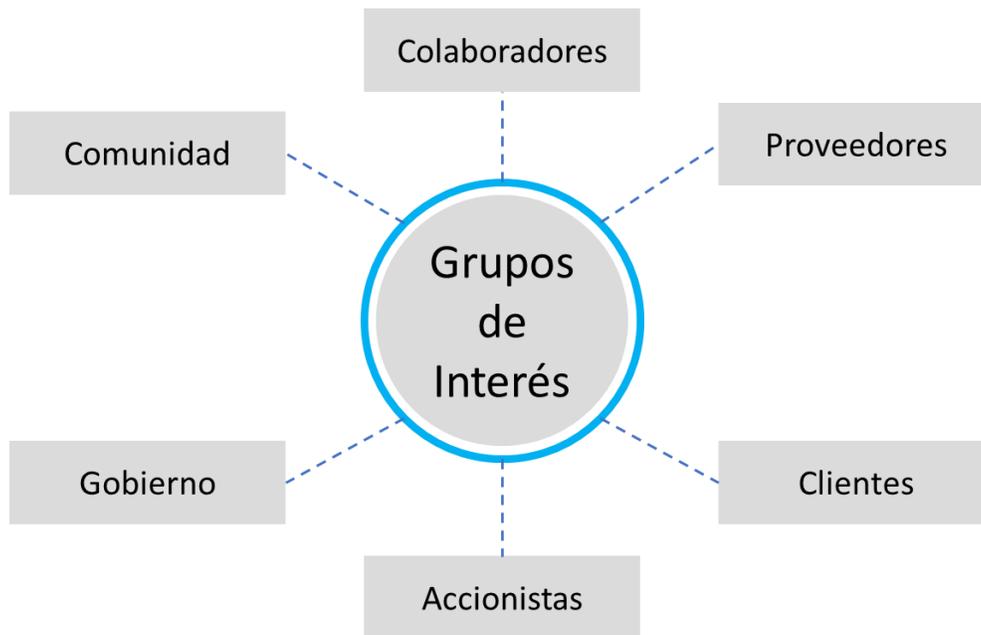


Figura 6. Grupos de interés de la empresa Fuente. Autoría propia

Tabla 4. Matriz de interesados

Grupo de interés	Requisitos	Estrategias necesarias
Colaboradores	Contar con programas de formación para potencializar las capacidades y aptitudes.	Diseñar mallas curriculares enfocadas en los temas claves de cada proceso de la empresa.
	Tener delimitados los cargos y funciones acorde a la preparación y objetivo de la empresa.	Evitar que los colaboradores cumplan con funciones de dos cargos diferentes, esto ocasiona limitaciones en el desarrollo de los mismos.

	Contar con actividades de bienestar para fortalecer el ambiente laboral.	Diseñar el plan de bienestar, donde se tengan en cuenta tanto a los colaboradores como a sus familias.
	Participar en espacios de formulación de estrategias para conocer el aporte	Crear un cronograma de espacios de creación de estrategias para la empresa, donde los colaboradores den aportes sobre lo que esperan de la compañía.
Proveedores	Contar con un programa anticipado de los insumos requeridos	Diseñar una metodología organizada para la negociación y compras, compartiendo las necesidades de insumos de manera anticipada.
	Obtener el pago en los tiempos acordados en cada negociación	Elaborar el presupuesto de manera anticipada para conocer las fuentes de financiación y estimar plazos acordes a los resultados financieros de la empresa
	Obtener retroalimentación constante para conocer oportunidades de mejora si son pertinentes	Elaborar las evaluaciones de proveedores contando con la apreciación de todos los roles que se ven impactados por este grupo de interés.
Clientes	Cumplimiento de plazos acordados en la finalización de los proyectos	Elaboración de cronogramas donde se contemplen los imprevistos generales de cada obra.
	Productos que cumplan con las características planteadas en el diseño presentado en cada propuesta	Elaborar planos y renders con las capacidades que tiene la empresa, sin realizar proyecciones de posibles herramientas que se pueden adquirir para acortar tiempos.
	Precios acordes al mercado objetivo, teniendo en cuenta el estrato socio económico	Diseñar productos cuyos costos soportados por la estructura económica de la

	de los clientes potenciales	empresa y que se ajusten a las necesidades del mercado.
	Asesorías para la solicitud de créditos necesarios para la compra de vivienda nueva o usada.	Alianzas con asesores de entidades financieras para realizar el acompañamiento a los clientes en las solicitudes de créditos
	Información real y oportuna del avance de cada obra, a fin de conocer el nivel de cumplimiento.	Enviar avances de manera periódica tanto con datos, como con evidencias fotográficas para generar confianza en el cliente.
Accionistas	Incrementar la utilidad de la compañía al final de cada periodo	Revisar las actividades que no generan valor y las falencias en negociaciones
	Mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado y expandirse a nivel nacional	Diseñar el plan de marketing adecuada para la empresa, teniendo en cuenta sus recursos y el mercado objetivo
	Generar alianzas con constructoras de mayor reconocimiento para aumentar su participación	Presentar propuestas a constructoras con procesos y modelos operacionales similares.
Gobierno	Cumplimiento de normatividad aplicable al tipo de empresa	Realizar pagos de manera oportuna de seguridad social, impuestos y demás obligaciones tributarias con el estado
Comunidad	Generación de empleo, que permitan mejorar la calidad de vida de santandereanos	Ofrecer empleo digno teniendo en cuenta las necesidades de la organización
	Respeto por la tranquilidad de los habitantes de los sectores donde se ejecuten obras.	Organizar turnos de trabajo que no alteren la tranquilidad de las familias aledañas a la zona de construcción.

*Fuente. Autoría propia*

Al conocer los grupos de interés con sus requisitos, se identifican los elementos necesarios para establecer el marco estratégico de la organización. A continuación en la figura 7, se presentan estos elementos y su finalidad.

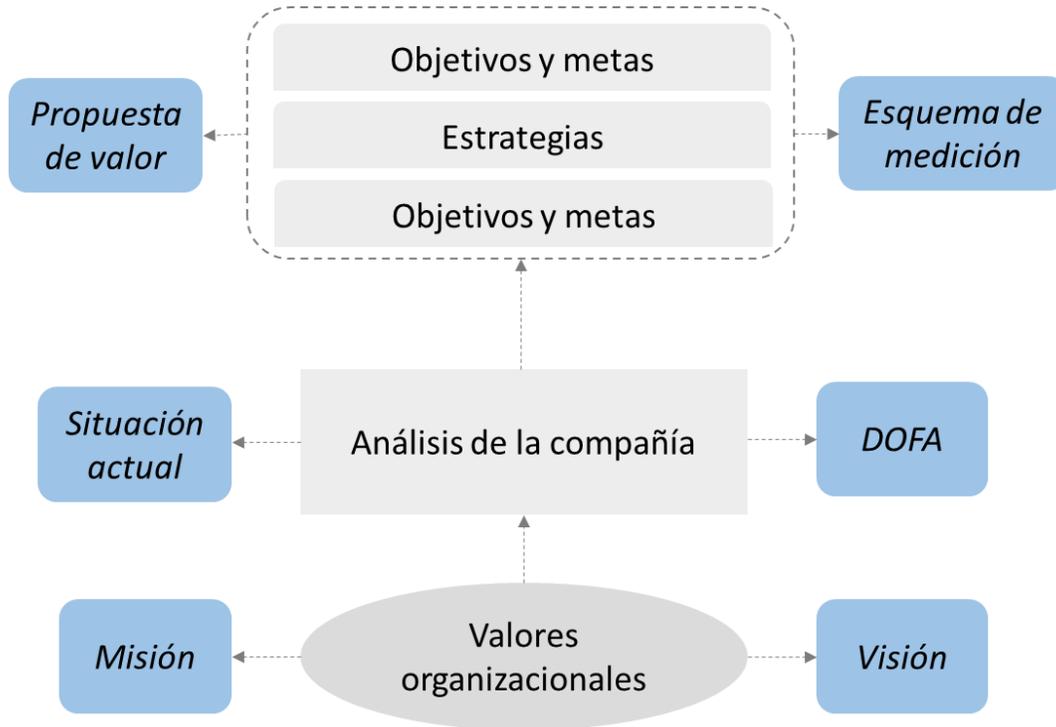


Figura 7. Marco estrategia empresa. Fuente. Autoría propia

### ***Primera fase del marco***

El esquema debe partir de una cultura construida con los valores organizacionales, a través de los cuales se haga posible la ejecución de actividades para cumplir con la misión y visión declaradas.

Con la misión se da una perspectiva de cómo se encuentra la empresa hoy, contando con sus ambiciones, para formular la visión, que está basada en lo que la organización quiere

obtener y reflejar en el futuro. En esta primera fase se declaran los cimientos del marco estratégico, para identificar la información idónea es necesario determinar:

- ¿Cómo es la empresa actualmente?
- ¿Cómo se espera sea en unos años?

### ***Segunda fase del marco***

Para determinar el futuro de la empresa, se debe realizar un análisis exhaustivo de la actualidad y realidad de la misma, conociendo no solo los resultados financieros, sino todos los factores tanto internos como externos que inciden en su funcionamiento, para esto, se adopta la herramienta de Matriz ODAF como la metodología que se ajusta a las necesidades de la empresa y la cual será constantemente alimentada por la alta gerencia, contando con la participación de los colaboradores, a fin de contar con data clave y que sea insumo para la generación de estrategias que en realidad impacten los frentes críticos o con menor aporte de valor.

### ***Tercera fase del marco***

Conociendo tanto la actualidad de la organización, así como lo que se espera llegar a ser en el futuro, y la cultura a través de la cual se apuntará al logro de los resultados, se procede a definir:

- Objetivos y metas para cada proceso de la organización, contando con la participación de todos los cargos, a fin que cada colaborador conozca la forma en como será medida su gestión.

- Estrategias que apunten a la satisfacción de los requisitos de todos los grupos de interés que, aunque ya fueron identificados, deben ser actualizados de manera constante.
- Planes de acción, donde se establezcan actividades claras sobre la implementación de las estrategias, contando con los recursos que tiene la empresa y los diferentes equipos de trabajo impactados.
- Estos tres factores deben ser declarados para conocer las capacidades que tiene la empresa para diseñar y ofrecer una propuesta de valor atractiva al cliente.
- Esquema de medición a través del cual se revise el cumplimiento que tiene la organización frente a las estrategias y requisitos identificados de los grupos de interés.

### 4.3. Documentación del horizonte estratégico

#### a) Fase 1

#### *Valores organizacionales*

Se definen los siguientes:

- **Confiabilidad:** se pretende proyectar una imagen de confiabilidad ante los grupos de interés, dando a conocer el nivel de cumplimiento que tiene la empresa frente a los diferentes proyectos que llega a tener.
- **Colectivismo:** la compañía buscar trabajar de manera aliada con los diferentes entes que intervienen en los proyectos, estableciendo objetivos comunes.

- Lealtad: se proyecta un respeto por los requisitos y convenios realizados con las diferentes entidades para obtener respaldo tanto en financiaciones como en la ejecución de las obras.

### ***Misión***

Empresa con la finalidad de ejecutar obras de construcción tanto para sector privado como público, buscando satisfacer las necesidades de los interesados, antes, durante y después de cada proyecto.

### ***Visión***

Ser una constructora con alto reconocimiento a nivel regional y nacional, cumpliendo con los criterios pactados en negociaciones con cada cliente, a través de seguimientos constantes en obras de campo y labores administrativas.

### **b) Fase 2**

El análisis de la compañía se debe realizar haciendo uso de la matriz ODAF, la empresa tendrá el modelo elaborado en este proyecto, de manera que de manera constante deben actualizar la información que se ha registrado en este documento.

**c) Fase 3**

***Objetivos y estrategias***

*Tabla 5. Definición de objetivos y estrategias*

<b>Objetivos</b>	<b>Estrategias</b>
Incrementar el nivel de ventas de la empresa, aumentando su participación en el mercado.	Elaborar estudios de mercado orientados a la percepción y necesidades de los clientes que son objetivo, de manera que se puedan identificar las variables atractivas para ofrecer.
Potencializar las competencias de los colaboradores, haciendo uso de programas de formación enfocados en el fomento de ideas para promover la innovación.	Contar con un programa de formación y bienestar coordinado por recursos humanos, donde se fortalezcan las capacidades de cada colaborador.
Aumentar la satisfacción del cliente final, por medio de procesos estructurados que garanticen el cumplimiento de las propuestas realizadas.	Realizar encuestas de satisfacción y planes de acción para identificar acciones de mejora.
Mantener relaciones beneficiosas con los proveedores, a través de la elaboración y cumplimiento de un plan de compras y pagos.	Diseñar plan de compras y designar un colaborador que se encargue de las compras y la evaluación de cada proveedor.

*Fuente. Autoría propia*

***Plan de acción***

La empresa no cuenta con una metodología para la creación de planes de acción, a través de los cuales se determinen acciones idóneas para cada proyecto o estrategia, por eso, se diseña el esquema para la ejecución planes de acción.

En la tabla 6, llamada plan de acción contiene en su encabezado un espacio destinado para el nombre del plan a ejecutar y un espacio para describir el objetivo de dicho plan, también contiene columnas para organizar las causas, numero de fase, nombre de la fase, actividades a desarrollar, responsable, fecha de inicio y fecha final; esto arrojará un resultado el cual se tendrá en cuenta para el desarrollo del trabajo.

*Tabla 6. Modelo de plan de acción*

## PLAN DE ACCIÓN

DD	MM	AA

PROCESO

RESPONSABLE

NOMBRE DEL PLAN DE ACCIÓN

DESCRIPCIÓN DEL OBJETIVO

CAUSAS	N. DE FASE	NOMBRE FASE	No	PHVA	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	RESPONSABLE	FECHA INICIO PRESUP.	FECHA FINAL PRESUP.
	1			P				
			H					
			V					
			A					
	2			P				
			H					
			V					
			A					
	3			P				
			H					
			V					
			A					
	4			P				
			H					
			V					
			A					

*Fuente. Autoría propia*

### ***Propuesta de valor***

ELABORADO POR:  
Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:  
Soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR : Asesor de planeación  
FECHA APROBACION:

La propuesta de valor de un servicio o proceso, es el mensaje que quiere transmitir la empresa al cliente del resultado que espera entregarle.

La estructura de propuesta de valor, es la información clave que debe transmitir la empresa al momento de aplicar a licitaciones, o cuando busque fuentes de financiación externas.

En la figura 8 y la figura 9, se muestran el diseño de la estructura de propuesta de valor, con sus elementos y la finalidad de los mismos.

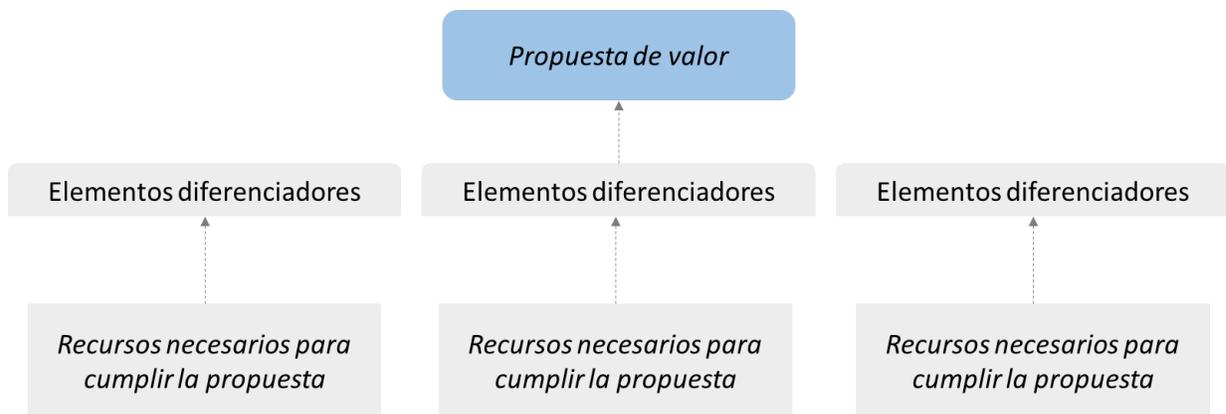


Figura 8. Estructura propuesta de valor. Fuente. Autoría propia

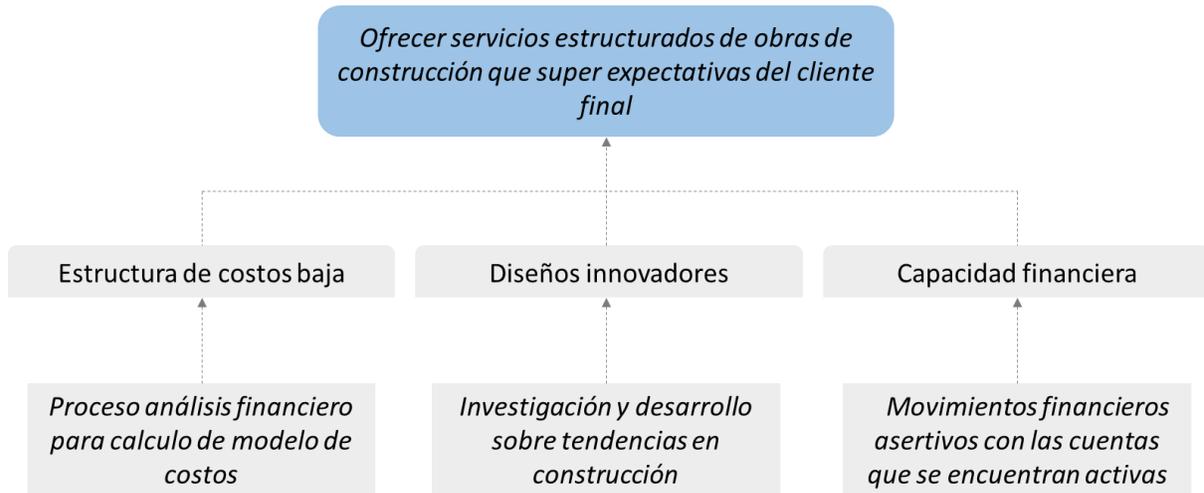


Figura 9. Propuesta de valor diseñada para la empresa.  
Fuente. Autoría propia

### Esquema de medición

Para determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos y estrategias, se definen las siguientes métricas con sus respectivas metas, las cuales deben ser calculadas por las directivas y realizar actividades para mantener buenos resultados y mejorar los que no cumplan. Ver tabla 7.

Tabla 7. Métricas propuestas

Objetivos	Indicadores	Meta	Periodicidad
Incrementar el nivel de ventas de la empresa, aumentando su participación en el mercado.	Ventas del periodo/ventas presupuestadas	98%	Mensual
Potencializar las competencias de los colaboradores, haciendo uso de programas de formación enfocados en el fomento de ideas para promover la innovación.	Formaciones ejecutadas/formaciones programadas	100%	Trimestral

<p>Aumentar la satisfacción del cliente final, por medio de procesos estructurados que garanticen el cumplimiento de las propuestas realizadas.</p>	<p>Satisfacción de cliente final</p>	<p>100%</p>	<p>Trimestral</p>
<p>Mantener relaciones beneficiosas con los proveedores, a través de la elaboración y cumplimiento de un plan de compras y pagos.</p>	<p>Satisfacción de proveedores</p>	<p>95%</p>	<p>Semestral</p>

*Fuente. Autoría propia*

## 5. CONCLUSIONES

- La empresa MATAJIRA ARQUITECTOS & PROFESIONALES ASOCIADOS, no tiene identificadas las capacidades que tiene para lograr la implementación y mantenimiento del marco estratégico idóneo, esto, no le ha permitido aumentar su participación en el mercado y mejorar sus resultados con clientes actuales.
- Con la identificación de los aspectos internos y externos que afectan los resultados y el comportamiento de la organización, se hace visible las necesidades en cuanto a planeación que tiene la empresa, identificando aquellas estrategias necesarias para cumplir con los requisitos de cada grupo de interés.
- Actualmente la empresa no ha establecido relaciones cercanas con las entidades que conforman sus grupos de interés, esto hace que no se conozcan las expectativas de

los mismo, y de esta manera las operaciones y servicios no estén enfocadas en el flujo efectivo e idóneo de información y recursos óptimos.

## 6. RECOMENDACIONES

- Implementar la propuesta de marco estratégico que se realiza, a fin de estructurar mejor tanto las funciones ejecutadas por los equipos de trabajo, y de esta manera tener pronósticos sobre los resultados de cada periodo.
- Desarrollar canales de comunicación efectivos con todos los grupos de interés, teniendo en cuenta que una empresa debe ofrecer aquello que su entorno necesita, y basado en eso realizar le diseño y desarrollo de sus servicios.
- Indagar los aspectos más importantes de la organización teniendo en cuenta la matriz ODAF, para la mejora de los factores que afecten el funcionamiento de la organización, y de esta manera obtener un diagnostico verdadero de la situación actual.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cajal, A. (2015). *¿Qué es la Matriz DOFA Personal y Cómo se Hace?* Obtenido de <https://www.lifeder.com/matriz-dofa-personal/>
- Congreso de Colombia. (28 de Diciembre de 1978). *LEY 64 DE 1978*. Obtenido de Función Pública: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=66177>
- Galeano, M. E. (2003). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Universidad Eafit.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba: Editorial Brujas.
- López, J. I. (20 de Junio de 2019). *Retos del sector de la construcción*. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.co/analisis/jose-ignacio-lopez-2780651/retos-del-sector-de-la-construccion-2875856>
- Marbaise, M. (2017). *El modelo Canvas: Analice su modelo de negocio de forma eficaz*. 50 Minutos.
- Mariño Ibañez, A., Cortés Aldana, F. A., & Garzón Ruiz, L. A. (2008). Herramienta de software para la enseñanza y entrenamiento en la construcción de la matriz DOFA. *Revista ingeniería e investigación*, 159-164. Obtenido de Scielo.
- Mondy, R., & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación.
- Presidencia República . (2 de Febrero de 1983). *DECRETO 222 DE 1983*. Obtenido de Juriscol: <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1049915>
- Presidencia República. (21 de Noviembre de 1980). *DECRETO 3154 DE 1980*. Obtenido de Juriscol: <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1517075>
- Presidencia República. (25 de Julio de 1984). *Decreto 1400 de 1984*. Obtenido de Red Jurista: [https://www.redjurista.com/Documents/decreto\\_1400\\_de\\_1984\\_ministerio\\_de\\_obras\\_publicas.aspx#/](https://www.redjurista.com/Documents/decreto_1400_de_1984_ministerio_de_obras_publicas.aspx#/)
- Redacción Economía. (31 de Agosto de 2018). *Hay factores que dinamizarán al sector construcción en Santander*. Obtenido de Vanguardia Liberal: <https://www.vanguardia.com/economia/local/hay-factores-que-dinamizaran-al-sector-construccion-en-santander-CBVL443607>
- Reyes, O. (2012). *Planeación Estratégica Para Alta Dirección*. Estados Unidos: Palibrio.
- Reza Becerril, F. (1997). *CIENCIA METODOLOGIA E INVESTIGACION*. Pearson Educación.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. (2003). *El plan estratégico en la práctica*. ESIC Editorial.
- Sallénave, J. (2004). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Editorial Norma.
- Toran, F. (2013). *Misión y Visión: Emprendiendo Con Sentido Y Rumbo*. CreateSpace Independent Publishing Platform.