

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

Propuesta de Elaboración de Direccionamiento Estratégico para la Empresa Constructora
2012 S.A.S.

Olga Susana Cárdenas Parra

Liliana María Rojas Gamboa

Fundación Universitaria Los Libertadores

Ciencias Administrativas

Programa Administración de Empresas

Modalidad Distancia

Bogotá D.C. 2017

DEDICATORIA

Dedicado especialmente a Dios “Toda la gloria sea para ti señor”, a mi madre Lilia Gamboa, quien con su ejemplo me demostró que cada esfuerzo que hacemos para mejorar valen la pena, una mujer fuerte de la que estaré eternamente orgullosa; a mi amado esposo Wilson Ernesto Ruiz Infante, por su paciencia, porque me ha apoyado incondicionalmente y ha confiado en mis capacidades para culminar esta meta, a mis hijos Julián Felipe y Valeria Ruiz Rojas por su amor y comprensión durante el tiempo que no estuve con ellos mientras cumplía con mis deberes académicos.

Quiero agradecer también a Olga Susana Cárdenas, mi compañera de equipo en este proceso, sin duda es un trabajo colectivo y sin tu ayuda no habría sido posible, a nuestro tutor Lic. Diego Orlando Aponte Chirivi, por su incansable colaboración, formación, tiempo y esfuerzo que nos brindó para culminar nuestra tesis.

Liliana María Rojas Gamboa

Primero a Dios por todas sus bendiciones sin el nada es posible, a mi esposo todo mi agradecimiento y admiración por su apoyo incondicional, sin ti mi amor no hubiera sido posible llevar a término este sueño, a los docentes y universidad por entregarme cada uno de sus conocimientos y lograr ser una profesional integra y con valores para la sociedad.

Olga Susana Cárdenas Parra

TITULO

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

RESUMEN

La influencia de un mundo competitivo y en constante evolución obliga a los países en vía de desarrollo como Colombia a desarrollar su infraestructura física interna acorde con las expectativas productivas del país, alrededor de dicha tendencia la prerrogativa social juega un papel crucial ya que esta interactúa con la tentativa comercial e industrial en busca de los preceptos básicos de bienestar y realización personal, la familia colombiana traza nuevas propensiones en su estructura por ejemplo 39.6% de familias son de jefatura femenina (salud, 2016), la demanda de vivienda social y para otros estratos es una persistente y creciente necesidad, este estudio se focaliza en el mercado urbano (Bogotá) y (Villavicencio, Meta), y rural (Espinal, Tolima) lugares en los cuales la firma Constructora S.A.S. ha ejecutado sus proyectos desde hace más de 35 años.

Se realizaron análisis estructurales por medio de herramientas administrativas, el alcance de dicho trabajo era constituir un diagnóstico organizacional de la constructora, se documentaron las ideas, aspiraciones y las expectativas de los integrantes de la organización y en especial de su propietario el Ing. Hernán Fonseca, como una forma de determinar la realidad cultural de la constructora.

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

El estudio muestra un alto grado de desconocimiento de la razón de ser de la constructora, su dirección y estrategia a futuro, la inexistencia de una estructura funcional hace endeble su gestión en el cumplimiento de objetivos.

Esta investigación comprende un análisis progresivo de la situación actual de la constructora y la necesidad de adoptar un direccionamiento estratégico acorde con su organización, así como una propuesta de direccionamiento estratégico para la Constructora 2012 S.A.S., de tal forma que la integre activamente al sector, buscando así que su desempeño sea flexible y adaptable a las fluctuaciones del mercado, la formalización es la respuesta de fondo a esta coyuntura, es el gestor de cambio que involucra una sinergia entre la constructora y su medio.

ABSTRACT

The influence of a competitive and constantly evolving world forces the developing countries like Colombia to develop their internal physical infrastructure according to the productive expectations of the country. Around this tendency, social prerogative plays a crucial role since it interacts with the commercial and industrial attempt in search of the basic precepts of well-being and personal fulfillment, the Colombian family traces new propensities in its structure, for example 39.6% of families are headed by women (health, 2016), the demand for social housing and for other strata is a persistent and growing need, this study focuses on the urban market (Bogotá) and rural (Espinal, Tolima) places in which the company Constructora 2012 S.A.S. has executed its projects for more than 35 years.

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

Structural analyzes were carried out through administrative tools, the scope of this work was to constitute an organizational diagnosis of the construction company, the ideas, aspirations and expectations of the members of the organization were documented, especially those of its owner Mr. Hernán Fonseca, as a way of determining the cultural reality of the company.

The study shows a high degree of ignorance of the rationale of the construction company, its direction and strategy for the future, the lack of a functional structure makes its management weak in meeting objectives.

This research includes a progressive analysis of the current situation of the construction company and the need to adopt a strategic direction in accordance with its organization, as well as a proposal of strategic direction for the Constructora 2012 SAS, in such a way that it actively integrates to the sector, seeking that its performance is flexible and adaptable to market fluctuations; formalization is the fundamental response to this conjuncture, it is the change that involves a synergy between the company and its environment.

Tabla de contenido

DEDICATORIA.....	2
TITULO.....	3
RESUMEN.....	3
ABSTRACT.....	4
INTRODUCCIÒN.....	8
JUSTIFICACIÒN.....	10
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
PREGUNTA PROBLEMA.....	13
OBJETIVO GENERAL.....	13
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	14
DELIMITACIÒN EMPRESA – GEOGRÁFICA.....	14
MARCO TEORICO.....	14
Panorama Actual.....	14
Empresa.....	18
Proyecciones para la Constructora 2012 S.A.S.....	22
El diagnóstico como base de la planeación estratégica.....	24
Esquema grafico del proceso diagnóstico.....	26
Autores y sus conceptos.....	28
Modelo de Abell.....	32
MARCO LEGAL.....	34
MARCO CONCEPTUAL.....	40
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÒN.....	41
INSTRUMENTOS.....	43
Entrevista.....	44
ANÁLISIS Y DISCUSIÒN DE RESULTADOS.....	50
MATRIZ PESTEL.....	51
MATRIZ CLÚSTER.....	53
MATRIZ EFE.....	56

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.	
MATRIZ EFI.....	58
MATRIZ DOFA.....	60
MATRIZ PEYEA.....	64
PROPUESTA DE PLANEACIÓN	72
MISIÓN.....	73
VISIÓN.....	74
COMPONENTE FILOSÓFICO.....	75
Valores.....	75
Políticas.....	77
Contexto de la politica en la organizaciones.	78
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	79
PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN	81
FUNDAMENTOS DE DISEÑOR ORGANIZACIONAL	82
Organigrama.	82
DEFINICIÓN DE CARGOS.....	83
CONCLUSIONES.....	84
BIBLIOGRAFÌA.....	86

INTRODUCCIÓN

Trascendentales cambios ocurren en la Colombia del siglo XXI, el fin parcial del conflicto armado, la creciente corrupción y la deslegitimación de los entes del estado trazan grandes retos que a la fecha no se han tratado adecuadamente, algunos de ellos con medidas de corto plazo y a manera de contingencia, como los son las reformas tributarias, el endeudamiento externo y el ajuste fiscal que por años se ha tratado de implementar.

Ante este panorama los diferentes sectores de la economía se han ajustado a las nuevas tendencias económicas y han tratado de hacer convergentes estas nuevas expectativas en pro de la viabilidad económicas de su respectivo sector.

El sector de la construcción representa un renglón importante de la economía del país aportando un 7% del PIB (Producto Interno Bruto) (Editorial, 2017) de mayor dinamismo y crecimiento durante los últimos años promovido por la iniciativa estatal de las vías 4G y la permanente inyección de estímulos de tipo financiero e impositivo al rubro de los predios de interés social, renglón que no fue afectado por la reciente reforma.

Este proyecto tiene como fin exponer el interés de sus autores en desarrollar los postulados de base que comprometan el concepto de direccionamiento estratégico en la empresa constructora 2012 S.A.S., con el fin de conocer la situación actual de la misma generando la información necesaria para brindar herramientas que generen mayores expectativas de viabilidad y productividad a futuro.

La Constructora 2012 S.A.S., es una empresa familiar que fue creada hace 4 años y después de afrontar los primeros años, además de las dificultades económicas, familiares y personales; al conseguir estabilizarse en un sector cada vez más dinámico y

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

amplio, aparece la necesidad de ir más allá, de explorar y llegar con paso firme a otro nivel, el de la mediana empresa, exponiendo así un nuevo mercado potencial, dicho escenario obliga a desarrollar nuevos productos y por ende la reestructuración del objeto social, aprovechando que los socios cuentan con una amplia experiencia.

Esta propuesta tiene como finalidad aplicar un direccionamiento estratégico de manera resolutiva, lógica y prudente para que éste insumo sea punto de apalancamiento administrativo para la Constructora en aras de lograr un desarrollo sostenible en el tiempo, teniendo como precedente que los socios buscan la satisfacción de los clientes en relación al diseño de las construcciones, precios razonables para el acceso a vivienda, generando un entorno acorde con el sentir social y ambiental, sin descuidar los lineamientos de seguridad en pro del bienestar del personal de la Constructora.

JUSTIFICACIÓN

El sector de la construcción es pieza fundamental en el desarrollo del país, siendo éste generador de empleo y su vez creador de comunidades sociales con similares intereses, para una empresa pequeña como Constructora 2012 S.A.S., que enfrenta grandes desafíos tales como el suministro oportuno de información comercial y financiera, un servicio integral que abarque con eficiencia la atención de preventa a postventa, con limitantes como el recurso humano se hace imperativo la búsqueda de mecanismos tendientes a cubrir estas falencias.

Ante el panorama antes descrito la compañía ha emprendido la iniciativa de dar respuesta a la creciente demanda de vivienda de interés social a nivel municipal siendo éste sector una brecha de mercado (Prahalad, 2005) desatendida en parte por la gran empresa, ya que ésta concentra la mayoría de sus esfuerzos en las grandes ciudades.

Uno de las áreas de influencia de la Constructora es el municipio del Espinal (Tolima).

Esta es una zona de dinámico crecimiento urbanístico por ende es relevante conocer las políticas legales vigentes en este campo, el Concejo Municipal del Espinal promulga pautas legales y tributarias a tener en cuenta a la hora de iniciar un proyecto inmobiliario en la zona a través del acuerdo 25, dicha normativa busca también integrar los futuros proyectos a un desarrollo urbanístico ordenado del municipio salvaguardando a su vez la iniciativa ecológica.

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

Por otro lado, el principal campo de acción de la empresa es la ciudad de Bogotá, donde también se ajusta a la normatividad distrital, desarrollando proyectos principalmente en los estratos 4, 5 y 6, en sectores como Cedritos, Santa Bárbara y Chico Navarra.

La presente propuesta permitirá establecer las directrices estratégicas necesarias en aras de brindar herramientas que consoliden en el corto, mediano y largo plazo la firma Constructora 2012 S.A.S., busca crear las bases de una organización estratégicamente constituida, reforma que le permitirá ser ágil y flexible ante los cambios del mercado inmobiliario sin perder de vista los principios fundamentales de su misión y visión.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se puede identificar de la realidad colombiana, que el denudedo de la construcción está representado por grupos consolidados en su imagen corporativa y con un soporte bancario, algunos de ellos son: Constructora Colpatria, Constructora Bolívar, Constructora Amarilo, Cusezar, Grupo Empresarial Oikos S. A.S., Pedro Gómez y Cía., etc.

Reconocidas firmas que por su labor en la construcción de vivienda se han ganado el posicionamiento a través proyectos para diferentes estratos socioeconómicos, un amplio portafolio de productos, diversidad de precios y facilidades de financiación acordes a las necesidades de cada segmento de mercado, este panorama crea la sinergia que integra la gran empresa, la fuerza laboral y la sociedad en general es por ello, su importancia para la economía del país.

Algunas constructoras están ganando un lugar en este mercado con una infraestructura más liviana, unos recursos financieros más limitados y con un segmento mucho más específico, éste es el caso de Constructora 2012 S.A.S., una empresa con proyectos inicialmente enfocados en los estratos 4,5 y 6, de menor envergadura y que desea incursionar en el segmento de estratos 2 y 3, se convierte entonces en una compañía emergente con proyecciones de crecimiento.

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

En el desarrollo de los últimos 4 años la Constructora viene consolidando el cumplimiento de las metas propuestas año tras año, diseñando nuevas estrategias comerciales acordes a las situaciones económicas que se presentan para generar nuevos clientes en el sector privado. Por otro lado, la Empresa ha dejado de participar en procesos licitatorios por la falta de una mayor formalidad estructural y financiera en la estructura administrativa, y al lograr cimentar estas prerrogativas se consolidará como un valor agregado para la empresa.

A partir de lo anterior, se hace imperativo constituir y estructurar formalmente el direccionamiento estratégico de la Compañía para brindarle una prospectiva de futuro, una estructura que corresponda a la estrategia y una propuesta de valor agregado frente a muchas empresas constructoras pequeñas que se constituyen en competencia directa para Constructora 2012 S.A.S

PREGUNTA PROBLEMA

¿Cómo estructurar la Constructora 2012 S.A.S. de manera formal para tener un direccionamiento estratégico con el fin de consolidar su propuesta de valor?

OBJETIVO GENERAL

Elaborar una propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa Constructora 2012 S.A.S.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Establecer las pautas para la consecución de un propósito estratégico.
- Indagar en los distintos niveles jerárquicos en donde se está y a donde se desea estar, así mismo los valores que orientan la organización.
- Proponer con base en la metodología de Abell la misión, visión y organigrama para la Constructora 2012 S.A.S.

DELIMITACIÓN EMPRESA – GEOGRÁFICA

La Empresa Constructora 2012 S.A.S, se fundó y tiene su sede principal en la ciudad de Bogotá, con proyecciones de negocios en las ciudades de Bogotá, Villavicencio – Meta y el municipio de Espinal – Tolima.

MARCO TEORICO

Panorama Actual

El sector de la construcción se constituye como uno de los renglones más representativos de la economía, los pronósticos de Camacol para 2017 señalaban un crecimiento en la actividad edificadora del orden del 4,4% siendo la vivienda de interes prioritario VIP la más relevante, (Gerente.com, 2017), a esto se suma la expedición del decreto 729 de 2017 en la cual se modifica las condiciones del programa “Mi Casa Ya”

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

creando la figura del leasing habitacional o arrendamiento con opción de compra que asegura la recepción de subsidios a la cuota inicial y a la tasa de interés del crédito hipotecario (Revista Dinero, 2017).

El debil crecimiento del Producto Interno Bruto PIB al comenzar el 2017, obedeció principalmente a la caída de los sectores de la minería (-9,4%) y la construcción (-1.4%) esto a raíz de la caída de las edificaciones (-7.1%) y la conyuntura actual petrolera (Dinero, Revista, 2017), esto ratifica la importancia del sector como generadora de empleo y beneficio social.

Ahora el sector inmobiliario pasa por uno de sus mejores momentos, como referencia a esto la mayor constructora de Colombia Amarillo “ construyo 5.929 unidades de vivienda, de las cuales 3.555 era VIP, el 2016 fue el año que más se construyeron viviendas en la historia del país, el sector estuvo cerca de 200.000 unidades (Revista Dinero, 2017) y a pesar de eso ha sido insuficiente para cubrir la demanda.

Ante este panorama, es vital adoptar las medidas que sean del caso para hacer que la Constructora 2012 S.A.S., sea participe de dicha circunstancia, lo cual implica replantear conceptos y formas tradicionales en pro de la iniciativa estratégica como una aternativa que no sólo haga viable su proyecto como empresa si no que la impulse al crecimiento y la prospección de futuros mercados.

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

El 2017 presenta dos escenarios que plantean la situación actual del sector inmobiliario en Colombia, por un lado, esta la caída en las ventas en las viviendas de los segmentos medios del orden 9.8% (Inmuebles entre \$100 y 200 millones) y por otro, la pujante demanda de la vivienda de interés social que fue del 17.9%, este fenómeno repercutió directamente en el PIB general de la nación con un decrecimiento del 0.6% del sector de la construcción, se es conciente que dicha situación es transitoria ya que tiende a ajustarse a los efectos financieros recientes por la adopción de la la reforma tributaria que ocasionó serias divergencias en todos los sectores ante la expectativa de la misma (El País, 2017).

Camacol prevee que el sector crecería en 2,4% en el segundo semestre de 2017, para el mercado es prometedor la reducción paulatina de las tasas de interés por parte del Banco de la Republica, (del 12,7% al 11.4%) el decrecimiento de la inflación asentua este comportamiento, el impulso estatal al ampliar el subsidio para vivienda hasta \$320 millones y aumentando la cobertura a 20.000 viviendas en 2018 y 2019 respectivamente, a esto se suma una disminución del 0.10 en los costos de construcción a consecuencia de la caída de los precios del cemento gris (-0.16%), más la mano de obra (0,01%), maquinária y equipo (0.05%). En junio de 2016 las variaciones fueron de 0,10% y 0,04 respectivamente (Montaño, 2017).

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

Éste panorama proyecta que el PIB de edificaciones podría crecer en un 2,4% de los cuales el sector de vivienda aportaría el 6% y el sector de construcciones no residenciales tales como comercio, industria, hoteles entre otros decrecería un 1,0%. El mayor aporte se centraría en la vivienda de interés social VIS (El País, 2017).

A pesar del impulso a la vivienda de interés social VIS la oferta de vivienda sigue siendo insuficiente, así lo revelo el economista del BBVA Research, Mauricio Hernández, quien identificó que 2,2 millones de hogares no han solucionado su problema habitacional, la dinámica por estrato muestra que la figura del arrendamiento cubre la demanda de aquellos hogares conformando un mercado potencial de 22 billones, recursos que tienen factibilidad de hacer transito al mercado inmobiliario de dichos hogares, de los cuales el 80% tiene un ingreso menor a 8 salarios mínimos mientras que el 28% gana más de 4 salarios mínimos (Grandett , 2017) .

Las obras civiles serán un factor preponderante en el estímulo al sector inmobiliario programas estatales como las vías de la equidad con una inversión de \$4 billones, el dragado del río Magdalena \$2.5 billones y aeropuertos por \$2 billones y como punto clave la construcción de autopistas de cuarta generación que involucran 1.370 Km de doble calzada, 141 tuneles, 1.300 viaductos entre otras obras con una inversión superior a los \$50 billones (Isis, 2017). Lo antes descrito crea el marco propicio para la expansión

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

inmobiliaria, la generación de fuentes de trabajo y la articulación social en torno a la iniciativa de desarrollo y bienestar.

Empresa

Constructora 2012 S.A.S. se creó aprovechando la experiencia obtenida a lo largo de varios años de trabajo en las áreas de la ingeniería civil, ingeniería eléctrica e ingeniería industrial aplicada a proyectos de construcción de vivienda de su socio principal y fundador el Ing. Hernán Darío Fonseca Herrera a lo largo de sus 35 años de labores en el sector de la ingeniería y construcción.

La empresa nace con el objeto de ofrecer un producto de primera calidad, con un precio favorable y competitivo para el cliente en el sector de vivienda nueva, aplicando el concepto de administración eficiente, optimización de recursos, financiación directa hasta donde sea posible y aplicación estricta de la organización y métodos.

De igual forma, dando aplicación a las tecnologías de punta, así como, a las redes sociales y diversas de comunicación, busca de forma económica pero eficiente dar a conocer sus diferentes proyectos, trasladando el ahorro en gasto de la publicidad del proyecto, en un descuento directo en el valor total de los inmuebles.

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

El mismo criterio es aplicado en la administración de la empresa, en el que se busca disminuir de manera significativa el gasto generado por la operación fija del negocio, haciendo que dichos valores estén ligados como un costo fijo incluido dentro del valor del metro cuadrado de la vivienda y no como un rubro adicional.

Hoy la empresa enfrenta el reto importante de concretar un sistema de venta ágil que permita a los clientes comprar con total confianza los productos planteados para hacer de manera masiva la comercialización de los diferentes proyectos. Igualmente, enfrenta la recesión general que vive el país aunada a una cautela financiera promovida por los diferentes bancos.

Será reto importante al futuro crecer como Empresa aunando esfuerzos en áreas específicas como la contable, la jurídica y muy especialmente en el área de seguridad industrial y entrenamiento en altura a sus diferentes trabajadores. Para ello deberá cumplir los estándares empresariales requeridos en esas áreas con rigor, para obtener el funcionamiento empresarial que le permita enfrentar la competencia no sólo con precio si no con calidad en todos los procedimientos, tanto administrativos como constructivos.

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

1: Proyecto Desarrollado en el año 2008



Fuente: Constructora 2012 SAS

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

Ilustración 2: Proyecto Desarrollado en el año 2015 Portal del Chico II.



Fuente: Constructora 2012 SAS

Proyecciones para la Constructora 2012 S.A.S

Una de las características del mercado de la construcción en Colombia es ignorar que está tiende a tener profundos matices de oligopolio, grandes grupos financieros acaparan en gran parte la oferta, a esto se suma la acción de consorcios nacionales y extranjeros que pujan activamente por licitaciones de grandes obras civiles, ésta iniciativa destaca a su vez la oferta de vivienda en todos los estratos, la profusa y creciente corrupción que ensombrese el panorama constructor, esta situación crea brechas de mercados viables para Constructora 2012 S.A.S.

Para esta situación es prioritario ajustar la estructura organizacional tradicional, dando paso así a las tres preguntas básicas antes de emprender cualquier plan estratégico:

¿En donde estamos?

¿Hacia donde Vamos?

¿Cómo llegaremos?

Dichas preguntas son la base para que la Constructora 2012 S.A.S. constituya un plan estratégico acorde con su situación actual, este debe ser dinámico y susceptible a cambios y sobre todo involucrado con su entorno, las herramientas administrativas son importantes para sustentar este proceso, al ser una empresa pequeña se puede dar grandes cambios de

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

cultura organizacional, hacer que la estrategia deje de ser una tentativa gerencial y pase a ser un objetivo general y a su vez personal. Igualmente el Gobierno Nacional a través de la Política Nacional de Competitividad establecida en el Conpes 3527 genera como uno de los planes de acción la formalización empresarial y laboral con el fin de alcanzar la visión 2032 como eje estructurador de la competitividad nacional.

“La informalidad, tanto laboral como empresarial de Colombia supera el 55% y no se han logrado reducciones sustanciales en los últimos años. Así mismo, se establece que los costos laborales no salariales en Colombia ascienden al 58%” (Montoya, Montoya, & Castellanos, 2010). Estas cifras son poco alentadoras para un país que busca el desarrollo de la competitividad, en atención a ello y con el fin de brindar soporte estructural y competitivo a la Constructora 2012 S.A.S. se desea generar formalmente su estrategia y su estructura organizacional.

Se entiende la estrategia como el resultado de la planeación estratégica la cual permite implementar y evaluar decisiones interdisciplinarias permitiendo que las empresas alcancen los objetivos planteados con métodos objetivos, específicos y sistemáticos con el fin de tomar decisiones importantes para la Empresa. “Su finalidad es organizar la información cualitativa y cuantitativa de manera que sea posible tomar decisiones efectivas en condiciones de incertidumbre” (David, 2013, pág. 06).

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

Según Elizabeth Vidal Arizabaleta en su obra Diagnóstico Organizacional “El diagnóstico es un componente de la dirección y planeación estratégica que sirve a la toma de decisiones e involucra los fines de productividad, competitividad, superviciencia y crecimiento de cualquier clase de organización”. (Arizabaleta, 2004, pág. 20).

Es importante realizar un diagnóstico estratégico ya que éste permite entender la situación actual de la empresa y hacia donde se quiere llegar, el resultado de este contraste corresponde al diagnóstico.

El diagnóstico como base de la planeación estratégica

A pesar de las tendencias de globalización de las economías y del libre flujo de información a través de las redes, las teorías y modelos administrativos aún siguen siendo tema únicamente para la gran empresa si se habla de latinoamerica claro esta, la pequeña y mediana empresa y la informalidad representan en conjunto cerca del 80% de la riqueza y de la producción de bienes y servicios en América Latina (Arizabaleta, 2004).

Cabe preguntarse que modelo es compatible y viable para un medio sujeto a grandes divergencias políticas, económicas y sociales, las herramientas administrativas son subsecuentes al diagnóstico siendo este la piedra angular en la consecución de un plan estratégico viable.

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

La tentativa de formalización de la Costructora 2012 S.A.S. involucra el abandono gradual de la administración tradicional en aras de implementar nuevos elementos estratégicos que la integren más activamente al sector de la construcción, esto conlleva a grandes ajustes que se fundamentan en primera instancia en un diagnóstico coherente que brinde como resultado la consolidación de una estrategia con proyección.

La gráfica 3 de resumen proceso de diagnóstico de la Costructora 2012 S.A.S., crea un esquema dinámico que muestra dos situaciones, la actual que conocemos por indagación y la otra definida como el ideal a llegar, del contraste entre estas dos situaciones se genera un saldo a este le llamamos diagnóstico. (Arizabaleta, 2004, pág. Pag 20).

Se ha integrado a dicho esquema (columna central) el esquema básico del proceso del diagnóstico buscando así una simbiosis entre ellas, el esquema fluctua desde los conceptos tradicionales de la constructora hasta la estructuración de una organización formalizada (ideal) siendo el punto medio el eje transformador de dicho proceso (líneas punteadas).

Hay que tener en cuenta que todo diagnóstico es situacional y esta sujeto a la subjetividad, ya que confluyen diferentes fuerzas (sociales, económicas y políticas) que se ligan en un determinado marco temporal a la vista de las discrepancias de la naturaleza

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

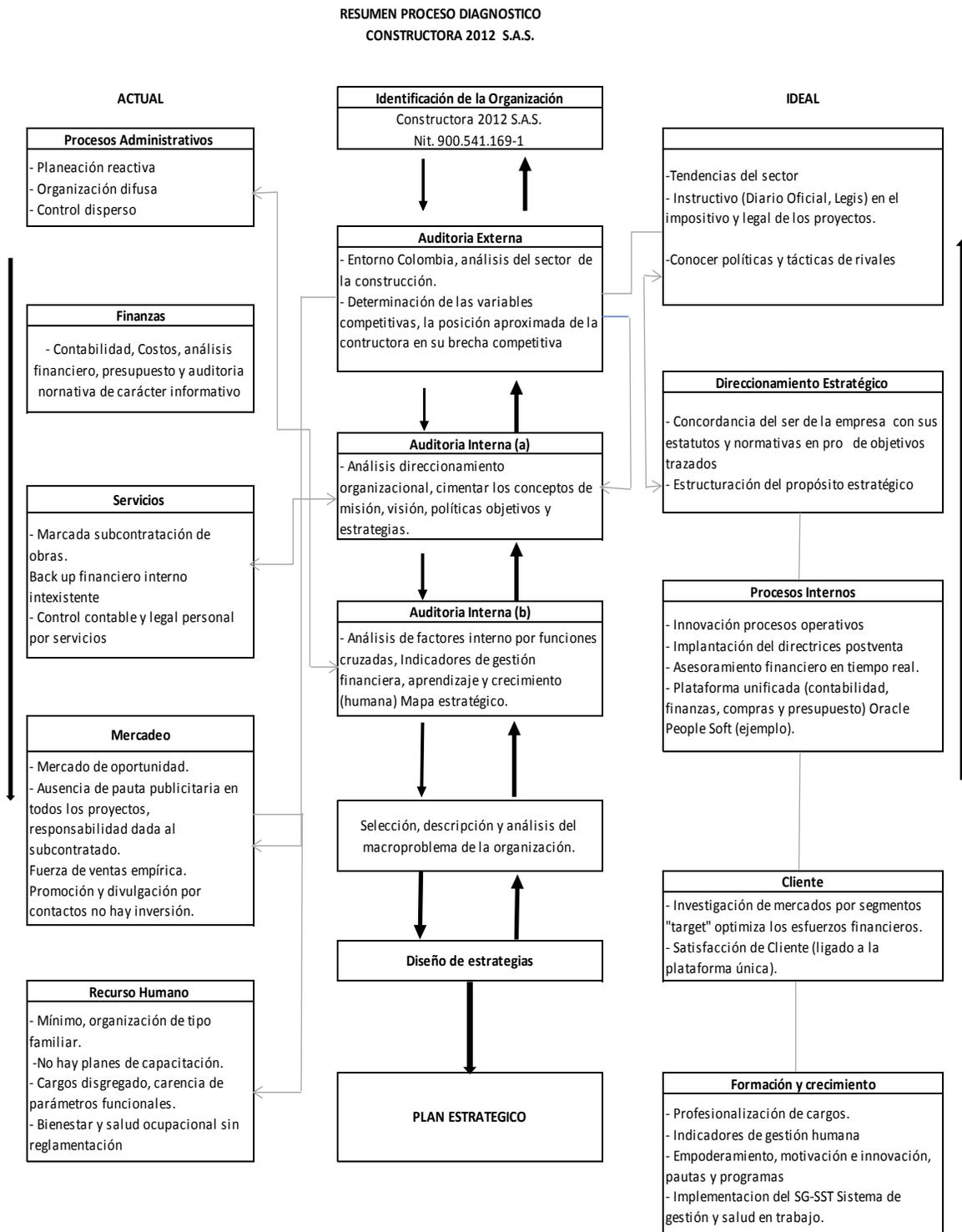
humana, el procesos de diagnóstico obliga la participación activa de todos los niveles jerarquicos atado siempre a las visicitudes del entorno. (Arizabaleta, 2004, pág. Pag 43).

Es de resaltar la dicotomía en los dos escenarios en lo referente a la competencia, en el primero es prioritario buscar ventajas inherentemente y sustentables, por otro lado, se persigue la necesidad de acelerar el aprendizaje de la organización para superar a los competidores en la construcción de nuevas ventajas. (Hamel & Prahalad , 2005, pág. Pag 3) pieza base del “proposito estratégico”.

Esquema grafico del proceso diagnóstico

Ilustración 3: Gráfica Resumen Proceso Diagnóstico

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.



Fuente: Los Autores basados en los fundamentos de libro de (Arizabaleta, 2004)

Autores y sus conceptos

El concepto de estrategia está fuertemente ligado con la iniciativa militar, procede de la palabra griega stratos (ejército) y ag (dirigir), pero su aparición como elemento central de un escrito es atribuido a Sun Tzu quien argumento “todos los hombres pueden ver las tácticas de mi conquista, pero lo que ninguno puede ver es la estrategia de la que nace una gran victoria” (Tzu, 2003).

La premisa del direccionamiento estratégico es desarrollar estrategias para el cumplimiento de los objetivos trazado para ello, se usan las estructuras conceptuales propias de la planeación de cada área de una empresa, este es un procesos dinámico y flexible que permite una reacción dirigida a aprovechar y prevenir los eventos de un entorno siempre inestable.

El propósito estratégico involucra la búsqueda de lo que en un principio se ve como un meta imposible, convirtiéndose ésta en el derrotero de un profundo y avasallador cambio organizacional y cultural, las empresas occidentales se enfocan en reducir sus aspiraciones para adecuarse a sus recursos, por ende, se lucha por ventajas competitivas que puedan sustentar, en oposición, las empresas japonesas aceleran su aprendizaje organizacional en busca de metas aparentemente inalcanzables, estas empresas inducen a sus empleados el deseo de triunfar y convierten la visión empresarial en un legado particular y personal (Hamel & Prahalad , 2005).

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

Tabla 1: Autores más representativos frente a la definición de estrategia

Autor Año	Definición
Sócrates 470 a.m.	Comparo las actividades de un empresario con las de un general, para realizar una tarea hay que hacer planes y movilizar recursos para alcanzar objetivos.
Peter Drucker 1949	El dilema empresarial ¿Qué es nuestro negocio y que debería ser? (Drucker, 1946)
Alfred Chandler 1962	La estrategia es la manera en que una empresa por medio de un proceso activo guía el curso de las acciones gerenciales hacia sus objetivos, teniendo en cuenta la relación producto mercado. (Dininni, 2017)
Kenneth Andrews 1965-1971	Lo define como el patrón de los objetivos, propósitos y metas, y las políticas y planes esenciales para conseguir las metas, esta se constituye en una opción flexible y ajustable a condiciones cambiantes. (Andrews, 1965)
Tabatorny & Jarniu 1975	Es el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno.
Igor Ansoff 1979	Conceptualización de estrategias tendientes a integrar la empresa a su medio ya que este es el motor generador de que producir y demanda satisfacer. (Ansoff, 1980)
Kenneth Andrews 1980	“ El patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para la consecución de dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y que clase de empresa es o quiere ser” (Andrews, El Concepto de Estrategia Empresarial, 1980)
H. Mintzberg 1990	“La estrategia es entenderla como una posición, es decir, reconocer acciones y fuerzas mediadoras en entre la organización y su entorno, de tal forma que la estrategia resulta ser un nicho que permite la generación de rentas (donde normalmente existe un dominio de actividad “producto-mercado o el segmento y lograr evadir la competencia. (Alonso, 2005)
M.E. Porter 1990	“Es lo que hará distinta a una organización en particular brindando una ventaja competitiva. Básicamente, la competencia es destructiva cuando las compañías están compitiendo en lo mismo, esto obliga a la empresa a gravitar en el precio, estrategia es encontrar una forma distinta de competir creando un valor distinto para el consumidor permitiendo a la compañía prosperar y lograr una superior rentabilidad, estrategia es hacer lo mismo pero mejor (Porter, 2016)
C. K. Prahalad 2013	“Si quieres construir estrategia debes empezar incorporando el futuro, debes desarrollar un punto de vista de donde estará el futuro..... la idea

	de estrategia consiste en pensar a lo grande pero sin arriesgar las oportunidades.... Mirar las prácticas venideras” (Network, 2013)
--	--

Fuente: los Autores basados en fuentes secundarias

En nuestro medio es tradicional la adopción de tendencias y modelos administrativos copiándose a lo que está de moda en la gran empresa internacional, sin vislumbrar los riesgos que esta práctica implica, factores como el entorno, la política, la competencia y el más importante, la cultura hace complejo y en algunas ocasiones imposible la articulación de estas teorías a nuestro medio.

A pesar de lo anterior también hay casos exitosos que involucran una transculturación eficiente y con proyección a nuestro medio, para Richard Rumelt hay dos caminos: la mala y la buena estrategia, el autor plasma de manera sencilla cuestiones que muchas veces nos son conocidas en cualquier organización, la mala estrategia se reduce a cuatro puntos:

- Incapacidad para enfrentar un problema, la no definición de un obstáculo no estructurar una estrategia, por lo general solo se expresa una lista de cosas que se quiere que ocurran como los son los objetivos y proyecciones.
- Confundir meta con estrategia, La sola voluntad y aptitud positiva esta es fundamental pero está sin una estrategia que la sustente es vacía, se asemeja a la situación de Aníbal el general cartaginés derrotado por Publio Cornelio Escipión “el africano” en la batalla de

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

Zama había la motivación pero no la estrategia a dudar si tomar o no el poderoso Impero Romano.

- Malos objetivos estratégicos, Otra señal son los objetivos difusos y extensos como una larga lista de cosas por hacer, están los objetivos que son de casi imposible realización y se le da el rotulo de largo plazo ocasionado una dispersión de esfuerzos que a la final distraen la atención de los problemas más apremiantes de esta forma la estrategia se disgrega en acciones vanas deformándose así su principio de oportunidad, la buena estrategia focaliza los esfuerzos y tiene puentes entre la formulación y la acción, entre el deseo y los objetivos susceptibles a ser realizados.
- Palabrería Hueca, la palabrería es una reformulación de lo obvio junto con un conjunto de términos conocidos para hacerla veraz y fundamentada. (Leinwand, Mainardi, & Kleiner , 2016).

El aporte de Rumelt es importante en la consecución de un adecuada misión y visión de la constructora 2012 S.A.S., de los planteamientos emana la esencia de la estrategia, de no ser así, se quedaría en un discurso empresarial que no fija el norte ni el fin de la Constructora 2012 S.A.S.

Por último, este proceso debe estar “arraigado en todas las decisiones que toman las personas en su empresa. Su estrategia ya no es solamente hacia donde debe proyectar su

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

empresa o a donde crecer, de lo que ahora se trata es, quien es usted y en que es excelente.

Esto define su éxito”. (Leinwand, Mainardi, & Kleiner , 2016, pág. 3).

Modelo de Abell

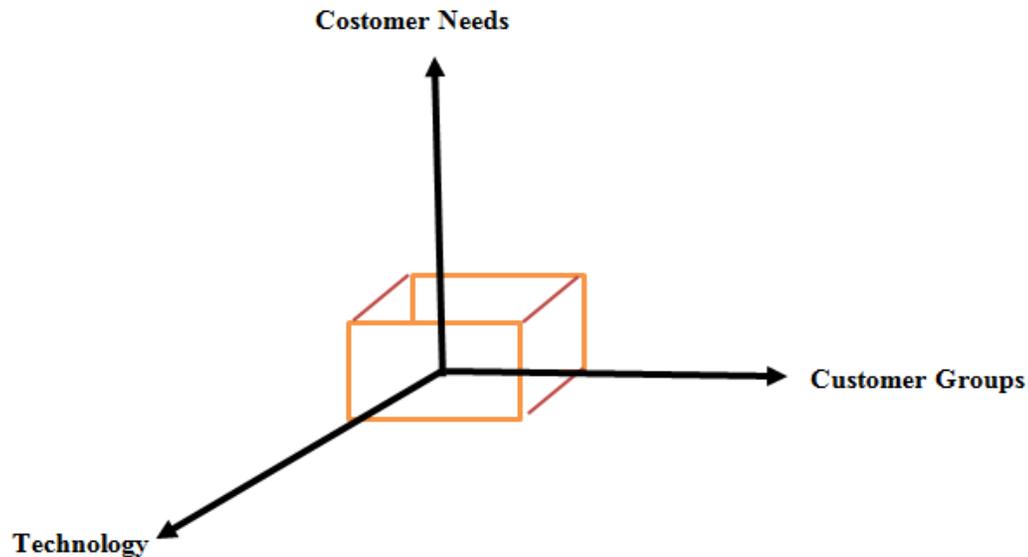
El marco de la definicion tridimensional de Negocios del profesor Derek f. Abell cuestiona la manera estandar de definir un negocio que se basa en los productos y los mercados para corregir dicho error de apreciación él propone un modelo tridimensional cuyos vectores enuncian:

1. Quién? Categoría de clientes.
2. Qué? Necesidades del cliente.
3. Cómo? La manera de satisfacer dichas necesidades.

El centro de la teoria Abell es el cliente, no la compañía, todos los esfuerzos deben ser direccionados a crear y fortalecer políticas en pro de la satisfación del cliente, la matríz base de su iniciativa se plasma a continuación:

Ilustración 4: Abell's Matrix

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.



(Abell, 2011 Digitalizado)

Esta matriz proporciona una versión resumida del modelo de negocios de una organización, los factores mas importantes deben ser los más cercanos a cero de tal forma que la organización sepa que factores priorizar las tres dimensiones por vector son los grupos de clientes (que serán atendidos por el negocio), las necesidades del cliente (que necesidades de los clientes se cumplirán) y la tecnología o las competencias distintivas (cómo se van a cumplir estas necesidades).

El marketing es una gran influencia en este modelo y a su vez lo convierte en una limitante, además no contempla las trascendentales variables externas de gobierno, políticas y organismos externos, el modelo tampoco sugiere el tamaño ideal de la organización (Schoemaker, 2017).

MARCO LEGAL

- **Decreto 469 de 2003: Por el cual se revisa el Plan de ordenamiento territorial (POT) de Bogotá D.C.**

Es el documento que define en general los términos y normas que han de regir el uso del suelo, así como la norma urbanística y de construcción de una ciudad.

Para la Constructora 2012 S.A.S., es el derrotero o punto de partida de un proyecto, es el documento que define la viabilidad de un proyecto de vivienda, que precisa el valor del terreno y la edificabilidad de un predio.

- **Acuerdo 001 de febrero 2001: Por medio del cual se adopta el Plan Básico de Ordenamiento Territorial del municipio de Espinal Tolima.**

En ciudades pequeñas se acostumbra a hacer acuerdos para el desarrollo urbanístico del municipio. Es un POT simplificado pero en donde se encuentran igualmente los usos y normas para el desarrollo de la construcción.

Constructora 2012 S.A.S. debe tener en cuenta éste documento para el desarrollo del proyecto OCOBOS y futuros proyectos en el municipio de Espinal.

- **Decreto 562 2014: Por el cual se reglamentan las condiciones urbanísticas para el tratamiento de renovación urbana, se incorporan áreas a dicho tratamiento, se adoptan las fechas normativas de los sectores con este tratamiento y se dictan otras disposiciones.**

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

Éste define las zonas renovables de la ciudad de Bogotá. Para Constructora 2012 S.A.S., es una herramienta a tener en cuenta ya que es el documento que define las áreas habilitadas como nuevos terrenos para el desarrollo de proyectos sin necesidad de expandir la ciudad. Estas zonas de renovación generalmente cuentan con la disponibilidad de servicios de alcantarillado y energía, lo que las hace atractivas pero a su vez son zonas más costosas.

- **Decreto 575 de 2015: Por el cual se modifica el decreto Distrital 562 de 2014 y se dictan otras disposiciones.**

Es una modificación del decreto 562-2014 en donde se libera la altura como limitación de edificaciones, independientemente del sector en donde se ubique el proyecto a desarrollar.

- **Decreto 079 2016: Por el cual se derogan los Decretos Distritales 562 de 2014 y 575 de 2015 y se dictan otras disposiciones. Es el documento protestativo del alcalde mayor que deroga los decretos 562-2014 y 575-2015.**
- **Decreto 088 de 03 de marzo 2017: Por medio del cual se establecen las normas para el ámbito de aplicación del Plan de Ordenamiento zonal norte – ciudad Lagos de Torca, y se dictan otras disposiciones.**

Es la norma específica para la zona de ciudad Lagos de Torca. Es un plan de ordenamiento particular.

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

Para la Constructora 2012 S.A.S., es de utilidad cuando exista alguna negociación sobre un predio en ese sector.

- **Decreto número 945 del 5 junio 2017: Por el cual se modifica parcialmente el reglamento Colombiano de construcciones sismo resistentes NSR-10. (Norma Sismo Resistente-10), Documento en el cual se modifica parcialmente el reglamento de construcción sismo resistente. NSR-10.**

Éste documento define las normas técnicas estructurales vigentes y las modificaciones a la norma NSR-10 del año 2010.

Es un documento de importante porque en palabras prácticas define la estructura y cimentación de una edificación. Allí se consignan detalles como anchos de columnas, flejes, diámetros de varillas de hierro, mapas sísmicos etc., que han de definir un costo importante de un proyecto.

- **Ley 1848 del 18 julio 2017: Por medio de la cual se expide normas en materia de formalización, titulación y reconocimiento de las edificaciones de los asentamientos humanos de predios urbanos y se dictan otras disposiciones.**

Para la Constructora 2012 S.A.S., es importante definir legalmente un predio antes de iniciar un proyecto de vivienda, en caso de encontrar un terreno que sea un asentamiento

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

humano debe verificar la factibilidad y si es posible llegar a un acuerdo real sobre la compra de un predio en estas condiciones.

- **Decreto Ley número 890 de 2017: por la cual se dictan disposiciones para la formulación del Plan Nacional de construcción y mejoramiento de vivienda social rural.**

-
La vivienda rural en general tiene muchas limitaciones por ser normalmente tierras con destinos agrícolas y áreas que no cuentan con servicios públicos suficientes para un proyecto de vivienda.

Adicionalmente se debe surtir un trámite denominado modificación del POT y plan parcial para habilitarla como tierra urbana.

Constructora 2012 S.A.S., viene desarrollando un proyecto en Villavicencio en estas condiciones, enfrentando la tramitología propia de estos negocios con el objeto de ofrecer un producto de bajo costo con muy buenas zonas verdes.

- **Decreto 1469 de 2010: Por el cual se reglamentan las disposiciones relativas a las licencias urbanísticas; al reconocimiento de edificaciones; a la función pública que desempeñan los curadores urbanos y se expiden otras disposiciones.**

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

Constructora 2012 S.A.S., debe estar al tanto de esta norma para viabilizar los proyectos a realizar. De igual forma, es relevante ver el alcance jurídico y administrativo de los curadores.

- **Resolución 0984 de 2005: Por el cual se adopta el formulario único Nacional para la solicitud de licencias de parcelación, urbanización, subdivisión y construcción y para el reconocimiento de edificaciones y la guía para su diligenciamiento.**

Constructora 2012 S.A.S. debe conocer el formulario único para tramites de licencias de construcción con el objeto de ganar tiempo en el trámite engorroso de la aprobación de una licencia de construcción.

- **Decreto 2820 del 5 de agosto 2010: Por el cual se reglamenta el título VIII de la ley 99 de 1993 sobre licencias ambientales.**

Para la Constructora 2012 S.A.S. es importante conocer el manejo ambiental de un proyecto de vivienda, hacer un plan de mitigación de impacto ambiental y conocer de primera mano las normas ambientales de cada municipio con el fin de coordinar a tiempo el proyecto con la autoridad competente y no demorar los trámites de licencias de construcción.

- **Resolución 1409 del 23 de julio de 2012: Por la cual se establece el reglamento de**

seguridad para la protección contra caídas en trabajo en alturas.

Toda edificación conlleva un riesgo alto de accidente, especialmente los trabajos que se deben realizar suspendidos de andamios o que implican asegurarse con cinturones a puntos fijos de la edificación.

Constructora 2012 S.A.S. debe aplicar la norma más reciente en todo lo que tiene que ver con la reglamentación de trabajo en altura, exámenes médicos, cursos de altura y certificación de equipos homologados.

- **Resolución 1111 del 27 de marzo de 2017: Por la cual se definen los estándares mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo para empleadores y contratantes.**

Para Constructora 2012 S.A.S. es importante conocer y aplicar la norma vigente de seguridad y salud del trabajador en lo refiere a salud ocupacional de tal forma que el trabajo no termine en una lesión y una posterior demanda laboral a la empresa.

- **Consejo Municipal Espinal – Tolima Acuerdo 025: Por el cual se expide el nuevo estatuto de rentas del Municipio del Espinal Tolima, y se establecen normas tributarias, fiscales y de control para estimular el crecimiento económico del municipio y se dictan otras disposiciones.**

-

Los impuestos prediales en general obedecen a avalúos catastrales que deben ser tenidos en cuenta como un costo más del proyecto por parte de la Constructora 2012 S.A.S.

MARCO CONCEPTUAL

PIB (Producto Interno Bruto) es una magnitud macroeconómica que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de un país.

4G (vías de cuarta generación) es un programa de infraestructura vial en Colombia que plantea la construcción y operación en concesión de carreteras.

VIP (vivienda de interés prioritario) cuenta con el apoyo del gobierno para familias que ganan un salario mínimo.

VIS (vivienda de interés social) se desarrolla para garantizar el derecho a la vivienda de los hogares de menores ingresos.

NSR-10 (norma sismo resistente) es una norma técnica Colombiana encargada de reglamentar las condiciones con las que deben contar las construcciones con el fin de que la respuesta estructural a un sismo sea favorable.

NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera) son normas contables emitidas por el consejo de normas internacionales de contabilidad. Con el fin de uniformizar la aplicación de normas contables en el mundo.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación científica es la base fundamental de las ciencias, (Bernal.C, 2016) en su obra Metodología de la Investigación señala que es importante en una sociedad como la actual, potencializar el conocimiento y ampliar nuestra capacidad de comprender de forma responsable los problemas que ocurren en nuestra sociedad, “el conocimiento científico nos permite estimular conocimiento de la realidad propia y externa, el pensamiento crítico y la creatividad”. (Bernal.C, 2016, pág. 06).

Para Hernández Sampieri en su obra Metodología de la Investigación, se hace relevante que ante la globalización es de gran importancia tener el conocimiento investigativo, pues no contar con éste conocimiento y métodos implica rezagarse. (Hernández Sampieri, 2013).

La presente investigación se enmarca en el método de estudio cualitativo, “el método cualitativo busca entender una situación social como un todo teniendo en cuenta sus propiedades y dinámicas”. (Bernal.C, 2016, pág. 72) . La metodología cualitativa trata de encontrar la naturaleza profunda de las realidades de una situación a través de la información obtenida por la población o grupo que se está estudiando.

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

Algunos de los diferentes tipos de investigación son: estudio de caso, descriptivo, correlacional y explicativo, para contextualizar a cerca de estos tipos de investigación se hace referencia a:

Investigación estudio de caso: esta modalidad investigativa es altamente utilizada desde el siglo XXI con excelentes resultados en el campo de la administración, también conocido como método del caso, en la cual, se estudia detalladamente una unidad específica de un universo poblacional; es así que el objeto del estudio está comprendido como “un sistema integrado que interactúa en un contexto específico con características propias. El caso o unidad de análisis puede ser una persona, una institución o empresa, un grupo etcétera.” (Bernal.C, 2016, pág. 149).

Investigación descriptiva: es una de la más utilizadas para el primer acercamiento del proceso investigativo, Cerda (1998) mencionado por Cesar Bernal en su obra Metodología de la Investigación una de sus principales funciones es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto. (Bernal.C, 2016).

Investigación correlacional: su principal fuente de investigación son las bases de datos, para examinar la relación entre variables o resultado de variables Salkind (1998)

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

mencionado por Bernal.C (2016) en su obra Metodología de la Investigación, es de tener en cuenta que los cambios de cualquiera de los factores tenidos en cuenta incluyen en la modificación de los otros.

Investigación explicativa o casual: tiene como fundamento la prueba de hipótesis, lo que busca este tipo de método es que las conclusiones contrasten con las leyes o principios científicos, en estos casos el investigador se plantea como objetivos el porqué de las cosas, hechos, fenómenos o situaciones.

Esta investigación es de tipo cualitativo, de alcance descriptivo y metodología estudio de caso, basados en esta información para el desarrollo de este proyecto se recurrirá a la recolección de la información utilizando la práctica de técnicas de entrevistas tanto al Gerente de la Constructora 2012 S.A.S. y de algunos funcionarios, visitas a las instalaciones y a los diferentes lugares donde se están desarrollando proyectos de construcción, así como la observación tanto de la empresa como del sector de la economía del País; se tomará como fuente primaria la recolección de la información que suministrará su fundador el Ing. Hernán Darío Fonseca Herrera, así como la de otros funcionarios de los niveles tácticos y operativos de la empresa.

Una vez recopilada y analizada la información, se realizará el diagnóstico organizacional de la empresa a través de las matrices PESTEL, EFE, CLUSTER, con el

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

propósito de identificar los aspectos que afectan el entorno externo de la Constructora 2012 S.A.S., así como las matrices EFI, PEYEA, ABEL y DOFA para identificar los aspectos internos de la Empresa.

Con base en esta información se estructurará la propuesta de direccionamiento estratégico que responda a las necesidades y distintas problemáticas que se identifican en el diagnóstico de la organización a lo largo de la investigación, con el propósito de llevar a cabo el cumplimiento del objetivo que se ha propuesto para este proyecto.

INSTRUMENTOS

Entrevista

La entrevista, según lo enunciado por Buendía, Colas y Hernández, mencionado por Bernal en su obra Metodología de la Investigación, “la entrevista es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso de comunicación entre en el entrevistador y el entrevistado” (Bernal.C, 2016, pág. 252).

Es de gran importancia que el entrevistador tenga el suficiente conocimiento sobre el tema objeto de estudio, como también que existen diferentes tipos de entrevistas, las cuales se clasifican en:

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

Estructurada: También llamada entrevista directiva, se realiza a partir de un cuestionario previamente elaborado, donde se plantea el mismo orden y los mismos términos a los entrevistados.

Semiestructurada: Esta es más flexible tanto en el formato como en el orden y los términos hacia los entrevistados.

No estructurada: es mucho más flexible, acá de determinan previamente los temas que se van a abordar con los entrevistados, y se puede determinar la profundidad del contenido, la cantidad y el orden de preguntas.

En profundidad: Es una entrevista más estructurada, se requiere varias reuniones entre el entrevistador y los entrevistados, con el fin de obtener los mejores argumentos de las personas a entrevistar en sus propias palabras. Tiene una dinámica de conversación entre similares y no de preguntas.

Focal: Está entrevista está orientada a discusión entre diferentes personas de forma que se puede conocer sus actitudes y aptitudes con respecto al tema de la entrevista.

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

Para el desarrollo de la presente investigación y a fin de lograr los objetivos propuestos, se trabajará bajo la entrevista en profundidad, las personas a entrevistar son el Ing. Hernán Darío Fonseca Herrera como Gerente de la empresa, el señor John Jairo Poveda asistente de la gerencia y el señor Víctor Molina como operario.

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

Entrevista No. 1

Nombre de la Empresa: Constructora 2012 SAS

Tiempo que laborar: 35 años

Nombre: Ing. Hernán Darío Fonseca Herrera

Cargo: Gerente General

1. ¿Cuéntenos un poco a que se dedica la Constructora 2012 SAS?
2. ¿Porque reconocen a constructora 2012 SAS en el mercado?
3. ¿Que fuerzas o ventajas competitivas posee la Empresa: "habilidades distintivas" tecnología, diferenciación de marca, fuerza de ventas etc."?
4. ¿Cuáles considera usted que son las necesidades insatisfechas o los sectores de su mercado sin atender?
5. ¿Ante estas oportunidades usted que ha pensado hacer o como piensa atenderlas?
6. ¿En qué negocio esta actualmente?
7. ¿En qué negocio debería estar o le gustaría estar?
8. ¿Describanos un poco que características tiene el mercado el cual atiende usted actualmente?
9. ¿Describanos que características tiene su producto o servicio actualmente?
10. ¿Qué variables o aspectos impactan su negocio convirtiéndose en factores críticos para el éxito o fracaso de su empresa?
11. ¿Cual considera usted que es la mayor innovación en su producto o servicio?
12. ¿Cual considera usted que es la mayor innovación en sus procesos?
13. ¿Cómo ve usted su empresa en los próximos 5 años?

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

Entrevista No. 2

Nombre de la Empresa: **Constructora 2012 SAS**

Tiempo de labor: **20 años**

Nombre: **Jon Jairo Poveda**

Cargo: **Asistente de Gerencia**

1. ¿Cuéntenos un poco a que se dedica la Constructora 2012 SAS?
2. ¿Porqué reconocen a constructora 2012 SAS en el mercado?
3. ¿Cuáles considera usted que son las necesidades insatisfechas o los sectores del mercado de la empresa sin atender?
4. ¿Ante estas oportunidades que debería hacer la empresa?
5. ¿Describanos un poco que características tiene el mercado el cual atiende la empresa?
6. ¿Describanos que características tiene el producto o servicio que la empresa presta actualmente?
7. ¿Cuál considera usted que es la mayor innovación que la empresa ha implementado en los procesos?
8. ¿Cómo ve su usted la empresa en los próximos 5 años?
9. ¿Cómo se proyecta usted en los próximos 5 años dentro de la organización?
10. ¿Si usted fuera el dueño de la empresa que ajustes realizaría para lograr le éxito de la misma?

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

Entrevista No. 3

Nombre de La Empresa: Constructora 2012 SAS

Tiempo de Labor: 15 años

Nombre: Víctor Molina

Cargo: Carpintero

1. ¿Cuéntenos un poco a que se dedica la Constructora 2012 SAS?
2. ¿Porqué reconocen a constructora 2012 SAS en el mercado?
3. ¿Qué oportunidades le ve usted en el mercado a la empresa de acuerdo a su experiencia?
4. ¿Ante estas oportunidades que debería hacer la empresa?
5. ¿Describanos un poco que características tiene el mercado el cual atiende la empresa?
6. ¿Describanos que características tiene el producto o servicio que la empresa presta actualmente?
7. ¿Cuál considera usted que es la mayor innovación que la empresa ha implementado en los últimos años?
8. ¿Cómo ve su usted la empresa en los próximos 5 años?
9. ¿Cómo se proyecta usted en los próximos 5 años dentro de la organización?
10. ¿Si usted fuera el dueño de la empresa que ajustes realizaría para lograr le éxito de la misma?

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Entrevista:

Oportunidades:

El señor Molina y el señor Poveda coinciden en que la Constructora 2012 S.A.S. tiene como oportunidad la incursión en nuevos estratos, específicamente en los estratos 2 y 3 para poder tener una mayor participación del mercado.

El Ing. Fonseca y el señor Poveda coinciden en que la empresa Constructora 2012 S.A.S., viene haciendo esfuerzos para lograr mantenerse en un mercado cada vez más competitivo y exigente.

Innovación:

El Ingeniero Hernán Fonseca así como el señor Poveda manifiestan que es importante estar a la vanguardia de las normas sismo-resistente de manera permanente para dar cumplimiento a la seguridad constructiva.

El Ingeniero Fonseca, el señor Poveda y el señor Molina que es novedoso que la Constructora 2012 S.A.S. permita participar en los acabados de los inmuebles al cliente.

Debilidades:

El señor Molina y el señor Poveda coinciden en que la Constructora 2012 S.A.S. debe hacer esfuerzos para mejorar el área comercial con el objeto de crecer empresarialmente en el sector, mejorando el crédito que a su vez facilita el flujo de caja y bienestar de sus trabajadores.

El señor Poveda y el señor Molina coinciden en que la empresa Constructora 2012 S.A.S. está enfocado a los estratos 5 y 6.

MATRIZ PESTEL

Esta matriz es una herramienta estratégica que permite medir las fuerzas externas como son las económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, jurídicas y tecnológicas que se deben tener como base para estructurar las matrices de análisis diagnóstico como la EFE, de tal manera que nos permita identificar los factores críticos de éxito en los aspectos relacionados anteriormente y aplicados a la empresa Constructora 2012 S.A.S.

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

Ilustración 5: Matriz Pestel

MATRIZ PESTEL
<p align="center">FUERZAS ECONOMICAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desaceleración de la Economía en el país que afecta el mercado de la construcción 2. Mayor oferta de subsidios de vivienda por parte del Estado. 3. Tasas de interes bancario altas para creditos de vivienda, superiores al 6.5% 4. Aumento de Impuestos debido a la reforma tributaria 1819 del 2016, aumentando la compra de insumos para la construcción 5. Amplia oferta en la vivienda de interes social enfocada especialmente al estrato 3 (Mi casa YA)
<p align="center">FUERZA SOCIALES, CULTURALES Y DEMOGRAFICOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Concentración de población cerca a los centros urbanos favoreciendo el mercado de vivienda 2. Escases de tierra disponible para construir debido a la limitación de la expansión urbana especialmente en los municipios. 3. Exigencia de nuevos diseños habitacionales, con base en el nuevo modelo de la familia en la sociedad 4. Legalidad en los servicios públicos y de transporte por parte de la entidades públicas 5. Oportunidad de viviendas de calidad para personas con pocos recursos.
<p align="center">FUERZAS AMBIENTALES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dificultad en la obtención de las licencias ambientales. 2. Zonas de protección ambiental, especialmente en los cuerpos de agua y humedales aledaños a las construcciones. 3. Manejo ambiental adecuado para el material sobrante de remoción en las construcciones. 4. Limitada disponibilidad de agua potable en los municipios y ciudades que afectan la construcción de más unidades habitacionales 5. El desarrollo urbanístico irregular, por ejemplo las invasiones.
<p align="center">FUERZAS POLITICAS, GUBERNAMENTALES Y JURIDICAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las conveniencias gubernamentales en el desarrollo de los planes de ordenamiento territorial (POT). 2. La corrupción que se presenta en el trámite y obtención de los permisos necesarios para la construcción 3. Vacíos jurídicos en el cumplimiento de políticas relacionadas con la seguridad social y seguridad industrial en la construcción 4. Falta de estandarización de las normas de construcción vivienda a nivel Nacional. 5. Apoyo de gobiernos extranjeros con el objeto de desarrollar proyectos de vivienda en áreas deprimidas para la etapa del post-conflicto.
<p align="center">FUERZAS TECNOLOGICAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Innovación en nuevas técnicas de construcción reduciendo costos. 2. Implementación de nuevos sistemas para generar energía y proyectos autosuficientes y autosostenibles 3. Utilización de materiales de construcción ecológicos amigables con el medio ambiente. 4. Implementación de nuevos equipos de seguridad industrial debidamente certificados. 5. Nuevos programas para la evaluación de proyectos en menor tiempo, y la implementación de drones para estudios topográficos.

Fuente: Los autores basados en fuentes secundarias (Arizabaleta, 2004)

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

Con la información descrita en el cuadro, se puede identificar que de las cinco fuerzas la que más afecta a la empresa Constructora 2012 S.A.S. son las económicas, debido a la situación actual del país, la cual viene presentando una desaceleración económica desde hace aproximadamente dos años, a pesar de los programas de subsidio que viene lanzando el estado para incentivar la compra de vivienda, no ha sido suficiente para lograr motivar a la población para invertir.

En lo concerniente a las fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas, que afectan actualmente a la Constructora 2012 S.A.S., se encuentra uno de los problemas más relevantes que se tienen actualmente en el país y que no es ajeno para este importante sector de la economía, la corrupción que lamentablemente afecta la empresa, por ejemplo en la expedición de licencias ambientales, planes parciales entre otros.

MATRIZ CLÚSTER

Esta matriz busca presentar de manera gráfica y articulada el marco de referencia de la Constructora 2012 S.A.S, en relación con su entorno, su integración, su cadena de valor y sus expectativas de redireccionamiento estratégico, es necesario incorporar las variables del mercado ya que aproximan a la gerencia a una toma de decisiones coherente a las vicisitudes y dinanismos del sector de la construcción.

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

En esta matriz se puede encontrar encontrar en el primer nivel la Empresa Constructora 2012 S.A.S. como eje central de la cadena productiva objeto de analisis.

En el segundo nivel se encuentra el detalle de las empresas de carácter local y nacional que son proveedores y distribuidores importantes para el desarrollo de cada uno de los proyectos.

En el tercer nivel se encuentra los diferentes profesionales, entidades privadas y estatales que interactuan con la empresa en el desarrollo técnico y científico para la construcción de las viviendas, igualmente, las entidades que brindan aspectos de capacitación y vigilancia aplicables a la Compañía.

En el cuarto nivel se encuentran las empresas de servicios públicos que son necesarias para la operación de la Compañía y el sostenimiento de la misma.

Constructora 2012 S.A.S., mantiene una relación directa con los diversos proveedores para las áreas de cada proyecto, buscando las mejores calidades y condiciones comerciales.

De igual forma interactúa con los profesionales de las diferentes disciplinas y las asociaciones relacionadas con el objeto de mantenerse al día en la normatividad de la industria de la construcción.

Las condiciones de servicios públicos, así como su reglamentación, son de

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

conocimiento permanente con el fin de diseñar de manera adecuada las instalaciones pertinentes en cada uno de los proyectos.

La constitución de los lineamientos estructurales internos deben asimilar las interacciones de aquellos aspectos que no le son controlables (entes estatales y privados) como punto de partida en la consecución del objetivo primario de este trabajo, ya que de esta se forma se crea una sinergia flexible entre la empresa y su entorno.

De la matriz, también se puede analizar la posibilidad de lograr cooperación competitiva con otras constructoras cercanas con el fin de ganar más poder de negociación a la hora de comprar materias primas, el conocer el plan global urbanístico del municipio da una imagen positiva de la empresa a los entes políticos municipales dando la sensación de ser tomados en cuenta en el desarrollo del proyecto.

MATRIZ EFE

La matriz de evaluación de los factores externos EFE, permite a la dirección de la empresa y a sus estrategias resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva que afecte el negocio en su contexto.

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

Es importante para una empresa tener presente su entorno de manera que las estrategias de mercado coincidan con las condiciones de la misma, se parte del hecho que para la calificación se asigna la unidad (1,0) donde la sumatoria de todos los aspectos debe no sobrepasar este valor, así mismo, cada factor tiene un parámetro numérico entre 1 y 4 siendo 1 una debilidad menor y 4 una fuerza mayor, luego se multiplica el peso por su correspondiente factor, al sumar y ponderar el resultado se analiza a la luz de una media de 2.5.

Ilustración 7: Matriz EFE

MATRIZ EFE			
OPORTUNIDADES	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Concentración de población cerca a los centros urbanos	0,1	1	0,1
Mayor oferta de subsidios de vivienda por parte del estado.	0,2	3	0,6
Vivienda de calidad para personas con pocos recursos	0,1	1	0,1
Diseños habitacionales con base en el nuevo modelo de la familia en la sociedad	0,1	1	0,1
Apoyo de gobiernos extranjeros para desarrollar áreas deprimidas en la etapa del post-conflicto	0,2	2	0,4
Innovación en nuevas técnicas de construcción que reducen costos.	0,3	4	1,2
Total	1		2,5
AMENAZAS			
Desaceleración de la Economía en el país que afecta el mercado de la construcción	0,3	4	1,2
Aumento de Impuestos debido a la reforma Tributaria 1819 de 2016.	0,2	3	0,6
Inadecuada proyección en la disponibilidad de servicios públicos, por parte de las entidades que lo controlan	0,2	2	0,4
Tasas de interes altas por parte de la entidades bancarias	0,1	2	0,2
Escases de tierra disponible para construir, debido a la limitación de la expansión urbana en los municipios	0,1	2	0,2
Dificultad en la obtención de las licencias ambientales.	0,1	1	0,1
Total	1		2,7

Fuente: Los autores basados en fuentes secundarias (Arizabaleta, 2004)

Constructora 2012 S.A.S., debe generar estrategias para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas, es por ello que debe buscar regiones en donde esté dándose un crecimiento emergente, ubicando predios en zonas de expansión urbana

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

con buenas vías de acceso y donde se facilite hacer acuerdos con el respectivo municipio para desarrollar adecuadamente los proyectos urbanísticos.

Tener a la mano indicadores externos de diferente índole que le permita diseñar productos acordes con las diferentes regiones en donde se desarrollen los proyectos, generando una sincronización comercial con el cliente y autoridades gubernamentales para alcanzar el objetivo principal que es la venta total de las unidades de vivienda proyectadas.

En cuanto a la calificación se puede apreciar, que los beneficios gubernamentales representan una oportunidad de gran peso en la configuración de una oferta atractiva de vivienda social, ya que se garantiza en gran parte su estabilidad financiera, a esto se suma su exclusión de la reforma tributaria estructural de 2017.

MATRIZ EFI

La matriz EFI sirve para elaborar una auditoria interna de la administración estratégica de una empresa con el objetivo de resumir y evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales.

Es importante para una empresa identificar sus procesos internos de manera que a partir de sus fortalezas pueda desarrollar un crecimiento y genere alternativas para que sus debilidades no la afecten de manera negativa, se parte del hecho que para la

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

calificación se asigna la unidad (1,0) donde la sumatoria de todos los aspectos debe no sobrepasar este valor, así mismo, cada factor tiene un parámetro numérico entre 1 y 4 siendo 1 una debilidad menor y 4 una fuerza mayor, luego se multiplica el peso por su correspondiente factor, al sumar y ponderar el resultado se analiza a la luz de una media de 2.5.

Ilustración 8: Matriz EFI

MATRIZ EFI			
FORTALEZAS	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Facilidad de financiación para personas de bajos recursos	0,1	1	0,1
Manejo de costos fijos bajos de acuerdo con la infraestructura de la empresa brindando flexibilidad	0,3	4	1,2
Participación en cuentas (utilidades) a ciertos propietarios de predios	0,2	3	0,6
Conocimiento interdisciplinario del Representante legal para coordinar proyectos	0,2	2	0,4
Utilización de productos exclusivamente nacionales de fácil consecución.	0,1	2	0,2
Agilidad en toma de decisiones	0,1	1	0,1
Total	1		2,6
DEBILIDADES			
Carencia de historial crediticio	0,3	4	1,2
Definición de procesos	0,2	3	0,6
Reconocimiento good will de la Empresa en el sector	0,1	3	0,3
Limitación de recurso humano calificado	0,2	2	0,4
Disponibilidad de estudios de mercado	0,1	2	0,2
Focalización en estratos 4,5 y 6, poca experiencia en estratos 2 y 3	0,1	1	0,1
Total	1		2,8

Fuente: Los autores basados en fuentes secundarias (Arizabaleta, 2004)

Para el caso de la Constructora 2012 S.A.S., de la matriz EFI se puede identificar que la empresa debe participar más abiertamente del mercado, utilizando para ello su fortaleza de manejo del precio en forma dinámica, sus bajos costos operacionales y el conocimiento interdisciplinario.

De igual forma, su labor debe tener en cuenta el mercadeo masivo en redes sociales y la búsqueda de inversionistas que le permitan atacar la falta de crédito.

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

Auditar las áreas internas de la empresa que de una u otra manera están retardando internamente el alcance de las metas propuestas, áreas como la del manejo del personal, aplicación de las normas NIIF, programación de obra y planteamiento financiero son de especial cuidado para que el producto cumpla las expectativas de calidad, precio y entrega para los clientes.

MATRIZ DOFA

La matriz DOFA es una herramienta método que permite analizar tanto el entorno como la empresa y sus interacciones, es decir, admite trabajar con toda la información que se puede conseguir.

Un análisis DOFA acucioso y ajustado a la realidad provee excelente información para la toma de decisiones y en general la estructuración de estrategias a partir del cruce y la combinación de fuerzas internas como externas de la organización diagnosticadas en las matrices EFE y EFI respectivamente.

En el área de mercados obteniendo una mejor perspectiva antes de emprender un nuevo proyecto de producto.

De igual forma se pueden analizar diferentes relaciones nuevo producto-mercado, línea de productos, unidad estratégica de negocios etc.

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

Ilustración 9: Matriz Dofa

ANÁLISIS EXTERNO		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		ANÁLISIS INTERNO	1. Concentración de la población cerca a los centros urbanos 2. Mayor disponibilidad de los subsidios de vivienda por parte del estado. 3. Viviendas dignas con comodidades para personas con pocos recursos.
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
1. Facilidad de financiación para personas de bajos recursos. 2. Manejo de costos fijos bajos de acuerdo con la infraestructura de la empresa. 3. Participación en cuentas (utilidades) a propietarios de predios	1.3. Mayor mercadeo en los estratos bajos ofreciendo un buen producto a 2.2. Participación en ferias Inmobiliarias apoyados con las cajas	2.1. Reducción de precios al mínimo para incentivar la compra de vivienda 3.2. Al participar al propietario de los predios en el proyecto, se reducen costos por lo tanto se alivia el aumento de impuestos	
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
1. Carencia de historial crediticio. 2. Definición de procesos los cuales no estan descritos 3. Reconocimiento good will de la empresa en el sector	1.2. Convenio con las entidades para hacer ventas en bloque para reducir créditos. 3.1. Lanzar campañas para dar a conocer la marca en el mercado local con el fin de dejar recordación a la población	1.1. Manejo de preventas con Fiducia para garantizar al cliente que los recursos son destinados unicamente al proyecto de vivienda 2.3. Definir procesos para hacer las gestiones pertinentes con la suficiente anticipación a las entidades publicas a fin contar con los servicios publicos requeridos en el menor tiempo	

Fuente: Los autores basados en fuentes secundarias (Arizabaleta, 2004)

Esta matriz ilustra cómo se encuentra la Empresa Constructora 2012 S.A.S. en sus aspectos Internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas), con el fin de articular estrategias de cruce entre los factores internos y los factores externos.

La matriz DOFA es una herramienta que da las primeras bases para el desarrollo estratégico y direccionamiento de la organización, con el fin de fijar estrategias de manera general que puedan impactar aspectos como la Misión y los objetivos organizacionales,

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

brindándole a la organización una orientación en la actuación que debe seguir frente a la incertidumbre y condiciones del entorno haciéndoles frente con sus fortalezas y debilidades.

Las estrategias resultan después de haber realizado el estudio de la matriz, se describen a continuación:

Mayor mercadeo en los estratos bajos ofreciendo un buen producto a bajo costo, dando provecho a la oportunidad que se evidencia respecto a que las personas de bajos recursos tienen actualmente una mayor facilidad para la consecución de los créditos, Constructora 2012 S.A.S. enfocara su mirada a enfatizar sus programas de mercadeo hacia los estratos bajos ofreciendo una vivienda digna con bajos recursos.

Constructora 2012 S.A.S. tendrá una participación más activa en las ferias inmobiliarias donde se estima que participen también las cajas de compensación así como el Fondo Nacional del Ahorro (FNA) y otras entidades apoyando financieramente a los inversionistas o compradores de vivienda.

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

Con la desaceleración económica que actualmente está cursando en nuestro país y adicional, el reciente incremento de los impuestos, Constructora 2012 S.A.S. puede ofrecer una reducción en la adquisición de vivienda teniendo en cuenta que el manejo de los costos fijos son bajos de acuerdo con su infraestructura.

Participar al propietario de los predios en el proyecto hace que se reduzcan los costos, esta práctica alivia el aumento de impuestos reciente incrementados por el Gobierno, lo cual al final del ejercicio permite que los precios estimados para la venta de los proyectos sea ampliamente competitivo.

Constructora 2012 S.A.S., lanzará campañas de mercadeo para dar a conocer la marca en el mercado local, lo anterior basados en el análisis de la matriz donde se identifica la necesidad de reconocimiento good will, para lo cual se aprovecha que existe concentración de la población cerca de los centros urbanos donde se tienen proyectos.

Manejo de preventas con Fiducia lo cual permite a los clientes disfrutar del bien mientras se va pagando el crédito financiero.

Definir procesos para gestionar de forma pertinente y con la suficiente anticipación, con las entidades públicas la instalación de los diferentes servicios públicos requeridos en el menor tiempo posible.

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

MATRIZ PEYEA

Esta matriz como su nombre lo indica, refleja el posicionamiento estratégico y evaluación de la acción, de forma tal, los ejes de matriz presentan dos aspectos internos: fuerza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC), así mismo, dos aspectos externos: estabilidad del ambiente (EA) y fuerza de la industria (FI).

Se asigna los valores de +1 (peor) a +6 (mejor) en los aspectos FF y FI, y los valores de -1(mejor) a -6 (peor) a los aspectos VC y EA.

Ilustración 10: Matriz Peyea

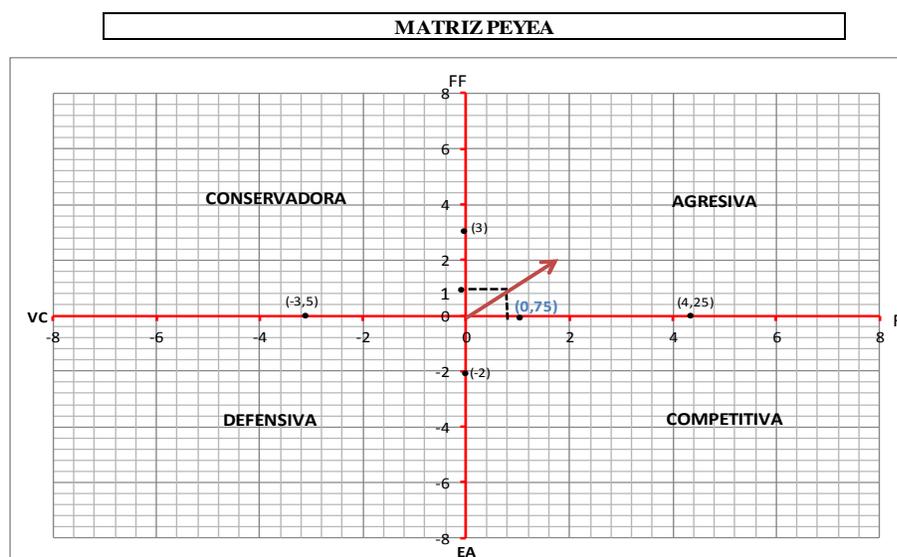
Fuerza Financiera (FF)	
Apalancamiento	2
Flujo de Efectivo	1
Capital de trabajo	3
Liquidez	6
	12
	3

Estabilidad del Ambiente (EA)	
Variabilidad de la demanda	-4
Escala de precios de productos competidores	-1
Cambios tecnológicos	-2
Elasticidad de la demanda	-1
	-8
	-2

Ventaja Competitiva (VC)	
Calidad del Producto	-1
Participación del mercado	-6
Conocimientos tecnológicos	-1
Capital de trabajo	-6
	-14
	-3,5

Fuerza de La Industria (FI)	
Estabilidad Financiera	6
Aprovechamiento de recursos	4
Potencial de crecimiento	5
Facilidad para entrar en el mercado	2
	17
	4,25

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.



Fuente: Los autores basados en fuentes secundarias (Arizabaleta, 2004)

Con base en los estados financieros de la Constructora 2012 S.A.S (anexo 3) se tomaron los datos en donde son aplicables obteniendo lo siguiente:

FF

Apalancamiento: = $\text{Activos/Fondos Propios} \times \text{BAT/BAII}$

Donde BAT = Beneficio antes de impuestos

BAII = Beneficio antes de impuestos e intereses

$$= 2834/218 \times 18/18 = 13 > 1$$

Como es $>$ a 1 requiere endeudamiento, por lo tanto se le dio calificación de 2

Flujo de Efectivo: se calculó como total de ingresos – total de egresos = 17.118.400

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

Es muy bajo para financiar.

Capital de trabajo: se tomó el patrimonio que es = 218.000.000 dándole una calificación de 3.

Liquidez = Activo/Pasivo = $2834^{\wedge} / 2615^{\wedge} = 1.08 > 1$

Puede hacer frente a los compromisos de corto plazo.

VC

Calidad del producto: Las viviendas son nuevas con materiales de primera calidad = calificación -1.

Participación del mercado = Ventas/Ventas del sector = $5000^{\wedge} / 10 \text{ bill.} \times 100\% = 0.00005\%$

Como refleja el resultado es una participación muy pequeña del mercado: calificación -6

EA

Variabilidad de la demanda: todo lo maneja con preventas no hay inventario: calificación 4.

Escala de precios de productos competitivos: Constructora 2012 S.A.S se ubica por debajo del promedio del mercado en precios: calificación -1

Cambios tecnológicos: La Constructora 2012 S.A.S. busca tecnología de punta en sísmica y estructura: calificación -2.

Elasticidad de la demanda: a menor precio mayor demanda: calificación -1

FI

Estabilidad financiera: Constructora 2012 S.A.S. mantiene la política de gastos fijos

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

bajos: calificación 6.

Aprovechamiento de recursos: se optimizan los recursos permanentemente, calificación 4.

Potencial de crecimiento: Constructora 2012 S.A.S. es una empresa competitiva en un mercado amplio, basados en una vasta experiencia en donde el producto es dinámico: calificación 5.

Facilidad para entrar en el mercado: La empresa tiene dificultad para acceder a crédito puente o bancario al momento del punto de equilibrio de la preventa, ya que con las cuotas iniciales no siempre se logra el flujo de caja necesario para construir cada proyecto: calificación 2.

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

FUERZA FINANCIERA	Calificaciones
Constructora 2012 S.A.S. tiene un apalancamiento de 13, como este valor es mayor que 1 requiere endeudamiento	2
El flujo de efectivo da un resultado \$ 17.118.400.000 valor demasiado bajo para financiar proyectos.	1
Capital de trabajo pasivo menos activo da un resultado de \$ 218.000.000	3
La liquidez tomando el activo sobre el pasivo da un valor de 1,08 mayor que 1, lo que le permite hacer frente a los compromisos de corto plazo.	3
FUERZA COMPETITIVA	
En calidad de producto las viviendas son nuevas con materiales de primera calidad	-1
Participación del mercado da de dividir la ventas de la empresa sobre las ventas del sector, Constructora 2012 S.A.S. tiene una participación de 00.00005%, una participación bastante pequeña.	-6
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	
Variabilidad de la demanda se maneja con preventas no hay inventario	-4
Escala de precios de productos competidores, Constructora 2012 S.A.S. siempre se ubica por debajo del promedio del mercado en precio	-1
En cambios tecnológicos Constructora 2012 S.A.S. busca tecnología de punta en sísmica y estructura	-2
Elasticidad de la demanda: Constructora 2012 S.A.S. busca mantener un menor precio a fin de lograr una mayor demanda	-1
FUERZA DE LA INDUSTRIA	
En estabilidad financiera Constructora 2012 S.A.S. mantiene la política de gastos fijos bajos	6
En aprovechamiento de recursos Constructora 2012 S.A.S. busca optimizar constantemente los recursos de forma permanente para disminuir el flujo de caja.	4
Constructora 2012 S.A.S. dentro de su vasta experiencia busca ser una empresa más competitiva con un producto mucho más dinámico	5
Constructora 2012 S.A.S. tiene dificultad para acceder a crédito al momento del punto de equilibrio de la preventa, con las cuotas iniciales no siempre logra el flujo de caja necesario para avanzar un proyecto, por lo tanto no es fácil atacar el mercado.	2

Fuente: Los autores

Constructora 2012 S.A.S., es una empresa que según el análisis de la matriz PEYEA anterior, se encuentra en el cuadrante de estrategia agresiva por las siguientes razones:

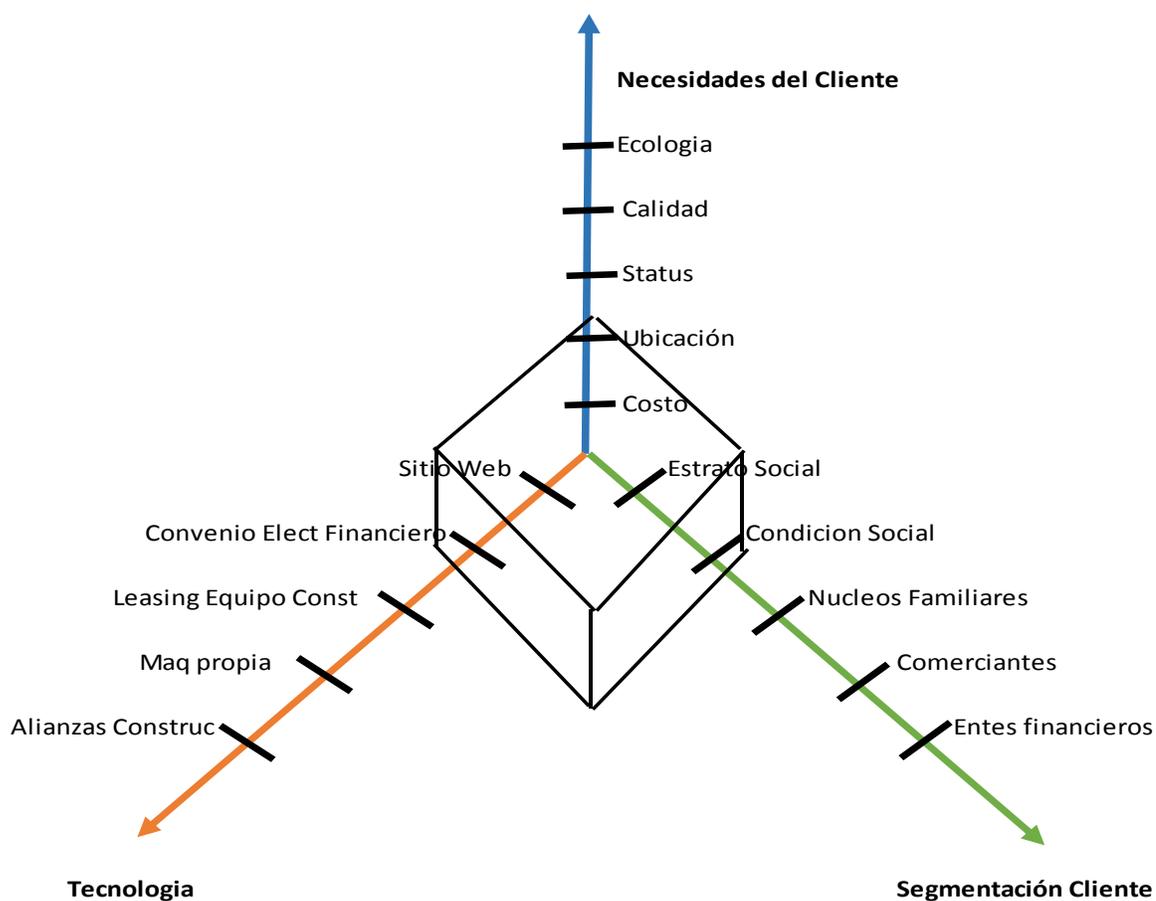
Si bien es una empresa que no tiene mucha participación en el mercado, tiene una estabilidad financiera (rentas para cubrir sus gastos operacionales) que le permite sostenerse en condiciones de crisis como la actual, de igual forma, tiene un apalancamiento correcto que le permite hacer frente a las obligaciones de corto plazo.

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

De igual forma es una empresa que se mueve fácilmente con la elasticidad de la demanda pues sus bajos costos operacionales la hacen comercialmente muy agresiva con el precio. Su calidad de producto, su conocimiento tecnológico la hacen una empresa vanguardista e innovadora.

Su apalancamiento y liquidez son bajos lo que no le permite una participación muy alta del mercado. Deberá entonces hacer un esfuerzo grande para la consecución de efectivo que le permita hacer un apalancamiento de recursos para manejar el volumen de ventas que potencialmente pueda llegar a tener.

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.



Fuente: Los autores basados en fuentes secundarias (unknown & Rodriguez Bastias , 2015,2011)

Constructora 2012 S.A.S. para el año 2018 tiene como objetivo a corto plazo desarrollar el proyecto denominado el Portal del los Ocobos en el municipio del Espinal (Tolima), a mediano plazo para el año 2020 iniciar la construcción del proyecto Pacara en la ciudad de Villavicencio (Meta) y a largo plazo para el año 2025 el desarrollo del proyecto denominado Terrazas de la Reliquia en el sector de usme en la ciudad de Bogotá.

Al analizar la matriz se puede enunciar que el factor costo es uno de las prerrogativas principales por parte del consumidor final, el medio del contexto social marca la tendencia

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

del consumo de vivienda, en los grupos vulnerables prima el implacable estigma de tener un “techo” a toda costa dejando de lado aspectos como la calidad, ubicación, etc.

Solamente los grupos con mayor poder adquisitivo tienden a realizar un exámen pormenorizado de su inversión, la constructora debe crear los medios de información necesarios para que la diligencia de ventas sea prolija y eficiente informando de manera detallada los proyectos en desarrollo y su financiación, para ello, se implementarán páginas web creadas para tal fin, dichas páginas contarán con simuladores de costos que darán al cliente una idea aproximada de su inversión manejando márgenes de estimación congruentes con la situación financiera e impositiva del momento, es necesario que dichas valoraciones vayan de la mano con las centrales de riesgo ya que ésto haría del trámite una operación transparente y confiable para el cliente y la constructora.

Es necesario analizar la posibilidad de integrar el aparato financiero como el leasing habitacional bajo la figura de riesgo compartido de tal forma que se busque garantizar un flujo de recursos estable y disminuya el riesgo acaecido de una cartera de difícil cobro, de allí la importancia de asegurar un flujo de información ágil.

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

PROPUESTA DE PLANEACIÓN

Se desarrolla el modelo de Abell para la construcción de misión y visión para la Constructora 2012 S.A.S., en atención a los resultados de los instrumentos aplicados a la empresa como herramienta diagnóstica

MODELO MATRICIAL CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

EX ANTES	MERCADO	PRODUCTO	TECNOLOGIA	DEF DEL NEGOCIO
Venta de Inmuebles VIS y vivienda para estratos 4 y 6	Descriptores	Físico	Producto	<p>Asesorar y facilitar la adquisición de vivienda nueva para las familias colombianas, ofreciendo bienestar y confianza, se certificara la norma de sismo resistencia priorizando su cohesión con el medio ambiente</p>
	<ul style="list-style-type: none"> * Familias * Mujeres y hombres con buen respaldo financiero. * Atractivo de asociación (consorcios) 	<ul style="list-style-type: none"> * Asesoría en pre-venta y post-venta de inmuebles. * Acompañamiento financiero estatal (VIS) 	<ul style="list-style-type: none"> Medios Web de presupuesto y costos en tiempo real. * Concepto de proyectos virtuales. 	
	Variables Psicológicas	Imaginarios	Procesos	
	<ul style="list-style-type: none"> * Estatus * Patrimonio * Percepción * Comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> * Accesibilidad * Seguridad * Facilidades * Confianza 	<ul style="list-style-type: none"> * Integración con el medio ambiente. * Norma de seguridad y sismo resistencia. 	

Fuente: las autoras basadas en fuentes secundarias (Abell, 2011 Digitalizado).

MISIÓN

Para muchas organizaciones el concepto de misión tal como lo plasma Peter Drucker “¿Cuál es nuestro negocio?” que a su vez equivale “¿Cuál es nuestra misión?” (David, 2013, pág. 45), se presenta como idea vaga, idealista o en algunos incoherentes que no sintetiza la razón de existir de una organización.

La declaración de misión se convierte así en una herramienta estratégica, un precepto que define un fundamento comercial y su mercado-objetivo, esta debe integrar la estrategia y la cultura organizacional en una sola unidad funcional en pos de las metas trazadas.

La misión implica el identificar las necesidades en la sociedad y prever su posible evolución (de las necesidades) de esto depende el avance de la organización y su sentido de responsabilidad social y ético (Arizabaleta, 2004, pág. 106) lo anterior induce que la misión es intemporal, puesto que se entronca con la forma que se dirige la organización hoy y con su propósito. (Rivera, 1991, pág. 4).

Para la Constructora 2012 S.A.S. su misión será:

“Somos una empresa comprometida con la calidad de vida de nuestros clientes, ofreciéndole una variedad de alternativas de vivienda que satisfaga sus necesidades, favorecemos el desarrollo integral de nuestra gente y trabajamos por armonizar nuestros proyectos con el medio ambiente.”

VISIÓN

Warren Bennis y Bart Nanus (1985) identifican la visión como un concepto central de la teoría de liderazgo.

“Para elegir una dirección, el líder debe desarrollar previamente una imagen mental de estado futuro deseable para la empresa. Esta imagen, que llamaremos visión, puede ser tan vaga como un sueño o tan precisa como una meta o una definición de misión” (Bennis & Nanus, 1993, pág. 48).

Esta afirmación es la esencia de lo que es la visión y responde la pregunta “¿En qué queremos convertirnos?” una visión clara es la base de una misión coherente y breve. (David, 2013, pág. 45).

La Constructora 2012 S.A.S. tendrá como **visión:**

“Para el año 2023, Constructora 2012 S.A.S será reconocida en el sector inmobiliario en cada una de las diferentes ciudades donde se implementen proyectos de construcción, por generar espacios innovadores, ambientalmente responsables para la calidad de vida de sus clientes”

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

Este postulado de visión tiene su sustento en su factibilidad de realización, si se alcanza pierde su poder de guía y de acción, por otro lado la visión es tan inalcanzable que no puede lograrse en mucho tiempo, pierde su poder motivador y estimulante tornándose así es algo muy ambicioso y no realista.

El punto de medio de estas dos fuerzas hace plausible una visión que sea posible pero a su vez desafiante para la constructora.

COMPONENTE FILOSÓFICO

Valores

Los valores son los principios éticos que están en la cultura de una organización y establecen dispersamente cánones de comportamiento, se podría decir que son la personalidad de la empresa siendo casi siempre los valores de sus dirigentes.

Los valores deben estar relacionados con la identidad de la empresa, esta identidad es un documento que recoge las variables principales de comportamiento de una organización, así como acontecimientos relevantes de su historia y la trayectoria de esta. (Planeta, 2014).

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

Lo ideal sería establecer los valores de la organización con la participación del equipo directivo y la mayoría de los colaboradores ya que esto legitimaría su existencia creando un marco de referencia que inspiraría la organización.

La confluencia de los valores constituyen la cultura organizacional por ende son exclusivas para cada organización estas deben ser atemporales y pueden ser calidas, agresivas, amigables, abiertas, innovadoras, conservadoras, liberales, duras o agradables. (David, 2013, pág. 98).

Los valores de la Constructora 2012 S.A.S son:

- **Integridad:** Constructora 2012 S.A.S promoverá con sus diferentes contratistas y trabajadores el sentido de la responsabilidad en el trabajo y el compromiso con el cliente.
- **Calidad:** Constructora 2012 S.A.S. destaca en su ADN cultural la calidad y a su vez será exigente en la contratación de personal idóneo para el desarrollo de las diferentes actividades.
- **Respeto:** Constructora 2012 S.A.S. promoverá el respeto entre los diferentes contratistas–contratistas y contratistas-funcionarios de la empresa, de tal manera que se brinde un clima de armonía y respeto organizacional.

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

- **Excelencia:** Constructora 2012 S.A.S. perseguirá la excelencia en cada uno de los proyectos que realice de la mano de sus otros valores.
- **Compromiso:** Será prioridad para Constructora 2012 S.A.S. fidelizar sus contratistas de forma que tengan sentido de filiación con la empresa generando con ello un compromiso con su trabajo, con el cliente y la empresa.
- **Honestidad:** Será imperativo para Constructora 2012 S.A.S. realizar todos sus procesos con transparencia, ética y honestidad.
- **Satisfacción al cliente:** Constructora 2012 S.A.S. orienta todos sus procesos y actividades a lograr la satisfacción total del cliente con su promesa de valor

Políticas

Las políticas orientan el logro de objetivos y metas, permite saber a cada uno de la organización lo que se espera de ellos, mejorando la ejecución de la estrategia corporativa (Arizabaleta, 2004, pág. 121) estas presentan en ocasiones las siguientes dificultades, rara vez estas políticas están claramente definidas, no son comunicadas o entendidas, en ocasiones no están alineadas con la visión de la empresa, no son ajustadas ni actualizadas al perder su contexto por el paso del tiempo.

Las políticas constituyen una orden indirecta por medio de la cual los niveles superiores de la organización tratan de determinar la conducta de los niveles inferiores. (L & Heredia , 2000).

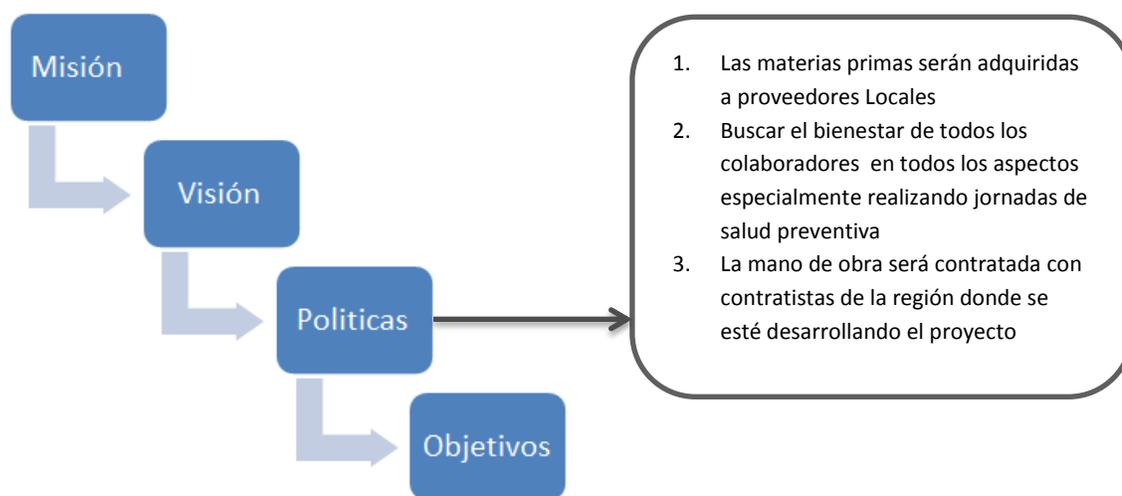
PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

Para que una política tenga los resultados deseados debe ser:

- Estable: evitando en lo posible cambios de criterio de los ejecutores.
- Flexible: adaptación el objetivo prima sobre la política.
- Inteligibilidad: debe ser clara sin lugar a dudas.
- Practicabilidad: acorde con las necesides no dispersa.
- Sinceridad: la ausencia de la misma menoscaba la política en si.
- Efectividad: evitar la letra muerta o inocua.

Con un entorno cambiante la empresa debe revisar y actualizar constantemente sus políticas.

Contexto de la política en las organizaciones.



Fuente: los Autores

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En las empresas se presentan dos tipos de objetivos los financieros y los estratégicos, los financieros son aquellos que involucran la rentabilidad, utilidades, margen de pérdida, ingresos entre otros, entre los objetivos estratégicos se encuentran como mejorar la participación en el mercado, oportunidad, disminución de costos, mejora, innovación etcétera.

Uno de los desafíos de la administración es evitar en lo posible priorizar los objetivos financieros (corto plazo) sobre los estratégicos (largo plazo) y viceversa ya que esto traería serias repercusiones sobre la empresa, ejemplo la disminución de costos acarrea beneficios cortoplacistas que hasta cierto punto no serían sostenibles perdiendo así el mercado ganado en primera instancia. (David, 2013, pág. 134).

Para la Constructora 2012 S.A.S., sus objetivos estratégicos (marco de 5 años) serán:

1. Formalizar el esquema jurídico y comercial de la empresa, este factor es pieza clave en la construcción de un perfil fiable ante los clientes, entidades financieras y abre las expectativas de asociación con otras firmas del sector. Esto se alinea con la estrategia (FO), descrita en la matriz DOFA y la parte jurídica sale como un aspecto de mejora en la matriz EFE.

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

2. Constitución de una base de datos (Oracle, PeopleSoft, Sigo u otra), la centralización de la información integraría contabilidad, finanzas, recursos humanos, inventarios, costos entre otros, todo esto tendra como fin optimizar la toma de decisiones, dar transparencia a la gestión y tener herramientas de evaluación dinámica.

3. La cohesión de intereses y expectativas personales son la piedra angular de que hoy se conoce como cultura organizacional, involucrar a toda la organización conlleva a: crear un sentido de urgencia se traduce en la necesidad de mejorar ante la inclemencia de los mercados, desarrollar un foco en la competencia, plantea que hace bien la competencia y que se deja de hacer en la empresa, dar herramientas a los colaboradores para trabajar eficazmente, la educación es la fuerza de compromiso más elocuente, dar tiempo de asimilar un éxito antes de tomar otro desafío, establecimiento de mecanismos de revisión claros. (Hamel & Prahalad , 2005, pág. 6).

4. Inducir a la empresa a incursionar en el mundo virtual un soporte solido de pagina web que muestre la razón de ser de la empresa, sus proyectos y expectativas con simuladores presupuestales que esten acordes con las regulaciones estatales, establecimiento de topes de respuesta (antes de 24 horas) a las inquietudes de los clientes.

PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN

El siguiente esquema busca identificar el cómo la visión y misión es el punto de partida para la consecución de cualquier estrategia, Peter Drucker afirma que desarrollar una visión y una misión claras es la “principal responsabilidad de los estrategas” (David, 2013, pág. 69).

La construcción de la estructura organizacional es la consecuencia de dicha estrategia de aquí se determina qué tamaño debe tener, grado de diversificación y su grado de competencia de acuerdo a sus funciones.

Para Fred R David la formulación de estrategias está sujeta a tres aspectos:

1. Formulación, a partir de la visión y misión se determina, las oportunidades internas y externas, a que negocios incursionar y a cuales no, en que se es débil y en que se es fuerte dando así los principios básicos de los objetivos a largo plazo.
2. Implementación, es el accionar de dichas estrategias, crear políticas, comprometer a los empleados manteniendo la cohesión con los objetivos trazados sin dejar de lado las contingencias de un mundo dinámico.

3. Evaluación de Estrategias, deben revisarse a la luz del entorno, su desempeño y su eficacia la flexibilidad de estas es fundamental para acciones de índole correctivo.
(David, 2013, pág. Pag 21).

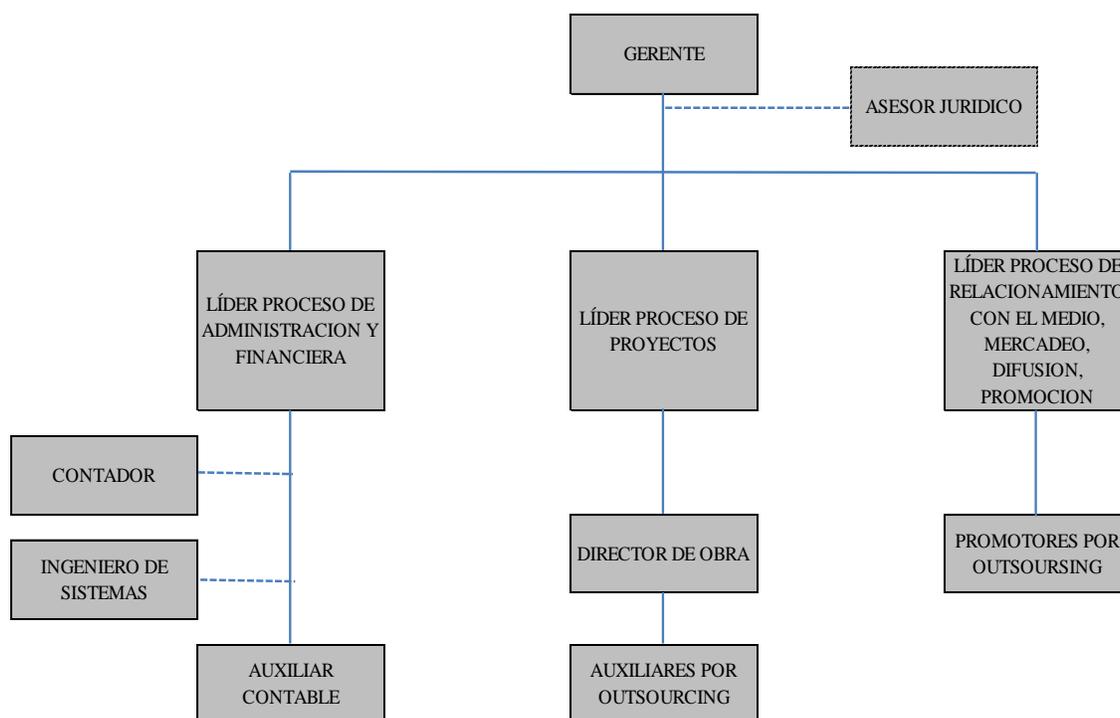
FUNDAMENTOS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL

Organigrama

El organigrama que se presenta a continuación se establece a partir de un diseño de procesos el cual tiene entre sus virtudes la estructuración de un esquema basados en las necesidades del cliente interno como externo, orientando la organización hacia su satisfacción, establece responsables de cada proceso, distribuyendo los recursos de forma eficiente.

En la estructura las áreas de la Constructora 2012 S.A.S., se evidencia que está encabezada por el Gerente y donde se desprenden los tres procesos de mayor influencia donde se lideran temas relevantes como lo son el proceso administrativo y financiero, encargado del manejo organizacional y económico de la empresa apoyado por un Ingeniero de sistemas que buscará automatizar de forma práctica los temas contables, un contador que asesorará la compañía a través de un contrato de prestación de servicios y un auxiliar contable encargado la documentación y registros de la empresa en el día a día.

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.



Fuente los autores

DEFINICIÓN DE CARGOS

Se anexan la definición de cargos de acuerdo con las necesidades informadas por el Gerente Ing. Hernán Darío Fonseca Herrera. (Anexo 2).

CONCLUSIONES

- Se realizó la conformación de una estructura organizacional dinámica que contemplara las expectativas actuales y a futuro, así como su interacción con el medio, es perentorio construir procesos de mejoramiento continuo que den sustento a las políticas y estrategias emprendidas por la constructora.
- El análisis de las matrices muestra ventajas que se basan en gran porcentaje a la experiencia en el sector por parte de la gerencia (35 años), la simplicidad de las operaciones, la preponderante subcontratación y la reducida organización ofrece la sensación de estabilidad, este secular panorama menoscaba el acceso de la constructora al mercado financiero y por ende frena su avance a grandes proyectos.
- El diagnóstico arrojó información sustancial del estado estratégico de la constructora que va desde un comportamiento meramente tradicional al concepto tácito de lo que debería ser, esto muestra una brecha prominente entre ambos aspectos la trascendencia de esta información se focaliza en que tan generadora sería este modelo en la consecución de una estrategia coherente en su sector.
- El estudio demostró que los modelos y corrientes administrativas toman en su conjunto tintes híbridos en lo referente a su aplicabilidad en la constructora unas toman valor y otras son desvirtuadas ante aspectos particulares como lo son la cultura y el medio en que se trabaja.
- Es necesario implementar un sistema de gestión de calidad, que encierre aspectos tanto de proyectos como de organización es un hecho la dispersión de funciones y el autoritarismo en las decisiones, la expansión de ideas e iniciativas quedan aisladas

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

en la base de la organización, todo se restringe a la limitante de la funcionalidad orientada a un fin o deber.

- A pesar de el estado actual de la constructora desde sus comienzos es positivo, es necesario impulsar la formalización de la misma ahondando en las estrategias tratadas y creando políticas de desarrollo en el corto, mediano y largo plazo.
- La cimentación de los principios básicos de lo que se conoce como cultura organizacional es un proceso arduo y a largo plazo, involucra a todos, propende por asimilar a nivel personal los preceptos de la misión y visión, de tal forma se establece la esencia del compromiso con la organización, aspecto que es una falencia prominente en la constructora.

BIBLIOGRAFÍA

- El País. (21 de Agosto de 2017). Sector de la Contrucción. *EL País*.
- Abell, D. F. (2011 Digitalizado). *Defining the business: the starting point of strategic planning*. Prentice-Hall 1980.
- Alonso, I. (2005). Visitando a Mintzberg: su concepto de estrategia y principales escuelas. *Escuela de Administración de Negocios No 53 Enero-Abril* , 84 - 93 .
- Andrews, K. (1965). *Business Policy: Text and Cases*. Homewood.
- Andrews, K. (1980). *El Concepto de Estrategia Empresarial*. Estados Unidos Universidad de Virginia.
- Ansoff, I. (1980). *Strategic management Journal* .
- Bennis, W., & Nanus, B. (1993). *Estrategia para un liderazgo eficaz*. Barcelona : Ediciones Paidos .
- Bernal, T. C. (2013). *Proceso Administrativo para las organizaciones del Siglo XX. Segunda Edición*. Colombia: Pearson.
- Bernal.C. (2016). *Metodología del investigación*. Colombia: Pearson.
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación Estrategica-Fundamentos y aplicaciones*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. (D. c. Edición, Ed.) México: Pearson Educación.
- Dinero, Revista. (2017). Minería y construcción perjudicaron el crecimiento del PIB en el primer trimestre. *Dinero*, 1.
- Dininni, J. (22 de February de 2017). *business.com*. Obtenido de Business Basics: <https://www.business.com/articles/management-theory-of-igor-ansoff/>
- Drucker, P. (1946). En P. Drucker, *Concept Of The Corporation* . Jhon Day Company.

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

- Editorial. (7 de 6 de 2017). Sector de construcción espera un repunte para el segundo semestre. *Dinero*, 1.
- Gerente.com. (2017). *www.gerente.com*. Obtenido de <http://gerente.com/co/la-guerra-las-aerolineas/>
- Grandett , Y. (9 de Agosto de 2017). La oferta de vivienda no alcanza para cubrir déficit. *Portafolio*.
- Hamel, G., & Prahalad , C. (JULY–AUGUST de 2005). Strategic Intent. *Havard Bussines Review*, 1.
- Hernández Sampieri, R. (2013). *Metodología de la Investigación*. Mexico.
- Hernández, F. y. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Isis, B. (31 de Agosto de 2017). Las obras civiles jalonarán el sector de la construcción durante el segundo semestre. *La Republica*.
- L, A. G., & Heredia , V. (2000). *Administración de Recursos Humanos* . México: Trillas.
- Leinwand, P., Mainardi, C., & Kleiner , A. (2016). Strategy that Works . <https://www.strategyand.pwc.com/strategythatworks>, 3.
- Montaño, J. (13 de Julio de 2017). Los costos de la construcción de vivienda bajaron 0.10% en junio. *Portafolio*.
- Montoya, A., Montoya, I., & Castellanos, O. (2010). Situación de la Competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos. *Agronomía Colombiana*, 107-117.
- Network, P. B. (2013). *PBN* . Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=sQ70x8L1nMU>
- Planeta, C. (2014). *Valores de una empresa* . Obtenido de http://www.trabajo.com.mx/valores_de_una_empresa.htm
- Porter, M. (2016). About Bussines Strategy. (G. F. R, Entrevistador)
- Prahalad, G. H. (2005). Strategic Intent. *Harvard Business Review*, 1.
- Redacción del País. (21 de Agosto de 2017). Sector de la Contrucción. *EL País*.

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA 2012 S.A.S.

Revista Dinero. (2017). Ebitda récord de \$82.000 millones para la constructora Amarilo. *Dinero*, 1.

Revista Dinero. (2017). Minvivienda presentó nuevos beneficios del programa “Mi Casa Ya”. *Dinero*, 1.

Rivera, O. (1991). *Universida de Talca*. Obtenido de http://www.cegis.otalca.cl/doc/miguel_bustamante/direccion_sistemas_salud_talca/6%20Mision_Vision_Proposito_Estrategico.pdf.

salud, R. d. (12 de 12 de 2016). La familia colombiana esta cambiando. *El Espectador*.

Schoemaker, P. (20 de Marzo de 2017). *YouTube*. Obtenido de Abell's business definition explained: <https://www.youtube.com/watch?v=pzKymyGLaBg>

Tzu, S. (2003). *El Arte de la Guerra*. Biblioteca Vitual Universal.

unknown, B. M., & Rodriguez Bastias , D. (2015,2011). *Cleverism*. Obtenido de SlideShare: <https://www.cleverism.com/abells-framework-for-strategic-planning/>, <https://es.slideshare.net/diegrod/marketing-estrategico-unidad-6>

Vasquez, L. A. (s.f.). *Estrucplan Online* . Obtenido de Politicas de la Empresa ¿ para qué sirven ? : <http://www.estrucplan.com.ar/articulos/verarticulo.asp?IDArticulo=375>

Vidal Arizabaleta, E. (2004). *Diagnóstico Organizacional - 2 edición*. Bogotá: Eco Ediciones.