



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 1

Neiva, 5 de Diciembre de 2018

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

Flor Maide Quintero Quintero con C.C. No. 1.075.254.252, **Diego Pablo Gutiérrez Díaz** con C.C. No. 79.425.026 Autores de la tesis y/o trabajo de grado **MODELO DE PROSPECTIVA ESTRATEGICA APLICADA COMO DIRECCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACION: EL CASO DE LA SOCIEDAD COLOMBIANA DE ARQUITECTOS REGIONAL HUILA**, presentado y aprobado en el año 2018 como requisito para optar al título de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

Autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales "open access" y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: MODELO DE PROSPECTIVA ESTRATEGICA APLICADA COMO DIRECCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACION: EL CASO DE LA SOCIEDAD COLOMBIANA DE ARQUITECTOS REGIONAL HUILA

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
GUTIÉRREZ DÍAZ	DIEGO PABLO
QUINTERO QUINTERO	FLOR MAIDE

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
QUINTERO BONILLA	ALEXANDER

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FACULTAD: FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION

PROGRAMA O POSGRADO: MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CIUDAD: NEIVA **AÑO DE PRESENTACIÓN:** 2018 **NÚMERO DE PÁGINAS:** 191

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

Diagramas Fotografías Grabaciones en discos ___ Ilustraciones en general Grabados ___ Láminas ___
Litografías ___ Mapas ___ Música impresa ___ Planos ___ Retratos ___ Sin ilustraciones ___ Tablas o Cuadros

SOFTWARE requerido y/o especializado para la lectura del documento: NO



MATERIAL ANEXO:

PREMIO O DISTINCIÓN (*En caso de ser LAUREADAS o Meritoria*):

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

Español

1. Organización sin ánimo de lucro
2. Direccionamiento estratégico
3. Planeación
4. Sostenibilidad
5. Auto sostenibilidad
6. Voluntariado
7. Asociaciones
8. Solidaridad
9. Innovación
10. Estrategias

Inglés

1. Non-profit organization
2. Strategic direction
3. Planning
4. Sustainability
5. Self-sustainability
6. Volunteering
7. Partnerships
8. Solidarity
9. Innovation
10. Strategies

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

Por medio de este estudio se pretende escenificar las estrategias empresariales de la organización, determinando sus antecedentes a través de los procesos administrativos y de mercadeo, al igual que las oportunidades y amenazas en el entorno logrando así proyectar mejores servicios a través de una propuesta de estrategia y direccionamiento.

ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

Through this study we intend to stage the business strategies of the organization, determining its background through the administrative and marketing processes, thus achieving to project better services through a proposal of strategy and direction.

APROBACIÓN DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado: Elías Ramírez Plazas

Firma:



DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO

CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	3 de 3
--------	--------------	---------	---	----------	------	--------	--------

APROBACION DE LA TESIS

Nombre Jurado: HERNANDO GIL TOVAR

Firma:


C.C. 12413234 Noire

Nombre Jurado: JUAN MANUEL ANDRADE NAVIA

Firma:


1075212/116

**MODELO DE PROSPECTIVA ESTRATEGICA APLICADA COMO
DIRECCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACION: EL CASO DE LA SOCIEDAD
COLOMBIANA DE ARQUITECTOS REGIONAL HUILA**

**FLOR QUINTERO QUINTERO
DIEGO PABLO GUTIERREZ DIAZ**

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION
MBA ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

NEIVA

2018

**MODELO DE PROSPECTIVA ESTRATEGICA APLICADA COMO
DIRECCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACION: EL CASO DE LA SOCIEDAD
COLOMBIANA DE ARQUITECTOS REGIONAL HUILA**

FLOR QUINTERO QUINTERO

DIEGO PABLO GUTIERREZ DIAZ

Trabajo de grado presentado como requisito de grado para obtener el título de
Magister en Administración de Empresas

Director:

PhD: ALEXANDER QUINTERO

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION

MBA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

NEIVA

2018

Nota de Aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Neiva, octubre de 2018

Agradecimientos

A DIOS por habernos dado la inteligencia, paciencia y ser nuestro guía en nuestra vida. Así mismo, al profesor Alexander Quintero Bonilla, tutor de este proyecto de investigación; que, con su sapiencia, experiencia de investigador y docente con sus valiosos aportes metodológicos, guio la construcción y elaboración de este trabajo de aplicación.

Resumen

Por medio de este estudio se pretende escenificar las estrategias empresariales de la organización, determinando sus antecedentes a través de los procesos administrativos y de mercadeo, al igual que las oportunidades y amenazas en el entorno logrando así proyectar mejores servicios a través de una propuesta de estrategia y direccionamiento.

Palabras claves: Organización sin ánimo de lucro, direccionamiento estratégico, planeación, sostenibilidad, auto sostenibilidad, voluntariado, asociaciones, solidaridad, innovación, estrategias.

Abstract

Through this study we intend to stage the business strategies of the organization, determining its background through the administrative and marketing processes, thus achieving to project better services through a proposal of strategy and direction.

Keywords: Keywords: Non-profit organization, strategic direction, planning, sustainability, self-sustainability, volunteering, partnerships, solidarity, innovation, strategies.

Tabla de Contenido

Resumen Ejecutivo.....	1
Introducción	3
Primera Parte.....	4
1. Formulación del Problema	4
2. Pregunta de investigación.....	11
3. Objetivos	12
3.1. Objetivo General.....	12
3.2. Objetivos Específicos	12
4. Justificación.....	13
5. Marco de Referencia	15
5.1. Antecedentes de la Estrategia	15
5.2. Estado del Arte	15
5.3. Marco Teórico y Conceptual	28
5.3.1. El concepto de estrategia.....	28
5.3.2. El concepto de prospectiva estrategica.....	40
5.3.3. La noción de estrategia en la presente investigacion	42
5.4. Marco Normativo	42
5.4.1. Ley 388 de 1997.....	42
5.4.2. Ley 435 de 1998.....	43
5.4.3. Decreto 1077 de 2015.....	43
5.4.4. Ley 64 del 28 de diciembre de 1978.	43
5.4.5. Decreto N°. 2099 de 1998 de la Presidencia de la Republica.	44
5.4.6. Decreto N°. 092 del 23 de enero de 2017.....	44
6. Metodología	46
6.1. Tipo de Estudio.....	46
6.2. Diseño de Investigación.....	46
6.3. Fuentes	47
Segunda Parte.....	48
7. Historia Empresarial.....	48
7.1. El origen.	48

7.2.	Los primeros servicios y apoyos a la comunidad.	50
7.3.	La sede.	50
7.4.	La incertidumbre.	51
7.5.	La lógica de la sobrevivencia “las oportunidades las pintan calvas”.	53
7.6.	Transición hacia la generación de ingresos.	53
7.7.	Los últimos 10 años.	53
7.8.	Situación actual.	54
8.	Análisis Interno	54
8.1.	Áreas Funcionales.	55
8.1.1.	Función investigación, desarrollo e innovación.	55
8.2.	Función Planeación.	56
8.2.1.	Teleología organizacional.	56
8.2.2.	Conocimiento del entorno.	56
8.2.3.	Toma de decisiones.	56
8.2.4.	Evaluación de la gestión.	57
8.3.	Función Producción y Servicios.	58
8.4.	Función Marketing	60
8.4.1.	Análisis del cliente.	60
8.5.	Función Finanzas	63
8.5.1.	Apalancamiento.	63
8.5.2.	Endeudamiento.	63
8.6.	Función Recursos Humanos	65
8.6.1.	Discurso y acción colectiva.	65
8.6.2.	Debilidades.	65
8.6.3.	Capacidad organizacional.	65
8.6.4.	Organización.	66
8.6.5.	Motivación.	67
8.6.6.	Personal.	68
8.7.	Tecnologías de la información	69
8.7.1.	Software.	69
8.7.2.	Hardware.	70
9.	Análisis Externo	74

9.1. Análisis del Entorno PESCTLA.....	74
9.1.1. Aspectos Políticos	74
9.1.2. Aspectos Económicos.....	80
9.1.3. Aspectos Sociales	88
9.1.4. Lo poblacional	90
9.1.5. Aspectos Culturales	97
9.1.6. Aspectos Tecnológicos.....	101
9.1.7. Aspecto Legal.....	111
9.1.8. Aspectos Ambientales	113
9.2. Análisis de la competencia o del Sector Industrial.....	115
9.2.1. Poder de Negociación de los clientes.....	115
9.2.2. Poder de negociación de los proveedores.....	115
9.2.3. Amenaza de nuevos competidores.....	116
9.2.4. Amenaza de productos sustitutos.....	118
9.2.5. Rivalidad entre los competidores.....	119
10. Formulación de Estrategias	121
10.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE.....	121
11. Metodología de calificación	123
11.1. Peso relativo.....	123
11.2. Valor.....	123
11.3. Resultado sopesado	123
11.4. Matriz de Perfil Competitivo – MPC.....	123
12. Matriz de Evaluación del Factor Interno – EFI.....	125
13. Etapa 2 de adecuación	127
13.1. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción PEYEA.....	127
13.2. Matriz de BCG.....	128
13.3. Matriz Interna Externa IE.....	130
13.4. Matriz Gran Estrategia	131
14. Etapa 3 de Decisión.....	132
14.1. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico.....	132
14.2. Posibles alternativas de crecimiento y fortalecimiento.....	134
15. Método Scamper de listado verbal	134

16.	Aplicación de la prospectiva como propuesta de direccionamiento	140
16.1.	Del Direccionamiento a la prospectiva.....	141
17.	Matriz de impactos cruzados - MACTOR	142
17.1.	Oportunidades	142
17.2.	Amenazas	143
17.3.	Problemas críticos variables determinantes – Fortalezas.....	146
17.4.	Debilidades.....	146
18.	Los escenarios como propuesta de direccionamiento	148
18.1.	Escenarios	148
18.1.1.	Escenario Optimista.	148
18.1.2.	Escenario pesimista.	149
18.1.3.	Escenario intermedio.....	150
18.3.4.	Escenario menos probable.....	151
19.	Matriz Fortalezas Amenazas Debilidad Oportunidades FADO.....	152
20.	La Adopción De Plan De Acción Le Corresponde A La Alta Gerencia.....	154
21.	Escenario Apuesta.....	156
	Recomendaciones.....	160
	Conclusiones	162
	Bibliografía	164
	Anexos	173
	Webgrafia.....	177

Lista de tablas

Tabla 1. Sistema Categoría Monroy 2014, pág. 16.....	18
Tabla 2. Consolidado de los artículos revisados.	25
Tabla 3. Clasificación de competidores SCA RH.....	62
Tabla 4. Recursos y Capacidades Gerenciales.....	70
Tabla 5. Indicadores laborales del Huila 2014 - 2015	96
Tabla 6. Instituciones Universitarias presentes en el departamento del Huila.....	98
Tabla 7. Matriz de Evaluación de Efectos Externos.	121
Tabla 8. Matriz de Perfil Competitivo.	124
Tabla 9. Matriz del Factor Interno.	125
Tabla 10. Matriz de Estrategia y Evaluación de la Acción.	127
Tabla 11. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica.	133
Tabla 12. Método SCAMPER.....	134
Tabla 13. Matriz de Vester.....	142
Tabla 14. Matriz de Vester II.	143
Tabla 15. Fortalezas.	145
Tabla 16. Matriz de Vester III.....	146
Tabla 17 Valoración Ábaco Riegner.....	156
Tabla 18. Ponderación Escenarios	157
Tabla 19 . Resultado de Ponderación Ábaco de Reiger	159

Lista de figuras

Figura 1. DIJIN – DIRAN – DIPOL de la policía nacional. Estudio nacional de consumo (2013).....	77
Figura 2. 10 cifras del narcomenudeo en Colombia. Departamento Nacional de Planeamiento DNP.....	78
Figura 3. Índice de corrupción y transparencia, tomada de https://www.elheraldo.co/colombia/colombia-mantiene-alto-indice-de-corrupcion-transparencia-internacional-322793	80
Figura 4. Evolución de la inflación en Colombia, tomado del DANE.	82
Figura 5. Producto Interno Bruto (PIB), tomado del DANE & DSCN.....	83
Figura 6. Tasa de interés, tomado del Banco de la Republica 2018. (Banco de la República, 2018).....	84
Figura 7. Porcentaje de m2 licenciado por destino en el Huila, enero a noviembre del 2017, tomado del informe de coyuntura económica 2017.....	87
Figura 8. Mayores subsidios por regiones, tomado del ministerio de vivienda.....	88
Figura 9. Viviendas construidas por segmento, tomado del ministerio de vivienda	89
Figura 10. Distribución de la población, según sexo. Tomado del DANE Censo general 2005, datos desagregados por sexo.....	90
Figura 11. Principales indicadores del mercado laboral, mayo de 2018, tomado del DANE.	91
Figura 12. Distribución porcentual, variación porcentual y contribución a la variación de la población ocupada según rama de actividad, total nacional Marzo - Mayo (2018/2017), tomado del DANE, GEIH.....	92
Figura 13. Distribución porcentual, variación porcentual y contribución a la variación de la población ocupada según posición ocupacional. Total nacional, Marzo - mayo (2018/2017) tomado del DANE & GEIH.....	92
Figura 14. Distribución y variación de la población inactiva, Total nacional, Marzo - mayo (2018/2017), tomado del DANE & GEIH.....	93
Figura 15. Distribuciones porcentuales de ocupados y desocupados según nivel educativo logrado, Total nacional 2017, tomado del DANE & GEIH.....	93
Figura 16. Población total del departamento del Huila, segmentada en género, tomado de la Cámara de Comercio de Neiva 2018.	95
Figura 17. Autodesk, Diseño, documentación y análisis. 2018.....	103
Figura 18. Autodesk, visualización y coordinación multidisciplinaria. 2018 (AutoDesk Latinoamérica, 2018).....	103
Figura 19. Fabricación Digital, Tomado de: http://blog.330ohms.com/2017/01/17/que-es-la-fabricacion-digital/	105
Figura 20. Red global de Fab Labs/ desde aprox. 2002/ tomado de http://fablabs.io	106

Figura 21. Diseño Paramétrico. Metrópoli Parasol (Sevilla); Foto de Fernando Alda; Diseño de J. Mayer. H. Architects/ https://www.controlmad.com/blog/110-que-es-el-diseno-parametrico-y-como-te-ayudara-a-crear-espacios-unicos	107
Figura 22. Empresas relacionadas con energía alternativa en Neiva	110
Figura 23. Rombo Estratégico - Análisis del sector.....	121
Figura 24. Posición relativa de la participación del mercado en la industria.....	129
Figura 25. Totales ponderados del EFI	130
Figura 26. Matriz Gran Estrategia: Procedimiento de localización en cuadrante.....	131
Figura 27. Crecimiento rápido del mercado.....	132
Figura 28. Variables determinantes.....	142
Figura 29. Variables determinantes II.....	144
Figura 30. Variable determinante III.....	145
Figura 31. Identificación de las Variables Estratégicas.	147

Lista de anexos

Anexo A. Expresidentes de la Sociedad Colombiana de Arquitectos Regional Huila	173
Anexo B Acta de Constitución SCA Regional Huila, Febrero 4 de 1967.	174

Resumen Ejecutivo

Todos los análisis colocan a la SCA RH en una posición de dilema, puesto que se encuentra en un momento en el cual afronta grandes dificultades y situaciones que la están inviabilizando empresarialmente y organizacionalmente, por tanto, debe decidir si va a aprovechar las oportunidades que le presenta el entorno y tratar de contrarrestar las condiciones adversas con las fortalezas que posee. Le significa entonces accionar rápidamente y de manera agresiva optando por alguno de los escenarios que se han propuesto y que dotarían a la SCA RH de insumos suficientes para de verdad comportarse como una organización que agremia y representa a los profesionales de la Arquitectura en el sur del país.

La alta dirección debe tomar una decisión, en el sentido de lo que sugieren a futuro los escenarios, frente a los cuales la organización debe resolver. Los escenarios son opciones, en esa medida lo deseable es optar por el escenario que más se acomoden a la alta dirección de la SCA RH y que pueda respaldar, con palabras y sobre todo con actos.

La SCA RH está en el momento de quiebre, en el que ha de contrarrestar las amenazas que le presenta el entorno o plegarse a una existencia limitada, incierta, inactiva, improductiva, plagada de vacilación en la que inexorablemente solo queda esperar el momento de la parálisis y/o continuar atrapados añorando el pasado y soñando con un futuro que difícilmente llegará.

En caso contrario decidir por el escenario más prometedor, en el cual el camino que se vislumbra es lo deseable para la SCA RH, y que le significaría transformar la estructura, cambiar la mente y sobre todo accionar estratégicamente, de forma tal que lo que se materialice sea el fiel

reflejo de la alineación de la visión, misión, y principios que le fijen los derroteros a ese ideal de escenario.

También puede tomar la opción de un escenario más conservador, en donde se mantiene el estado de cosas con algunos cambios, decisión que la mantendrá en el mismo estado de cosas de los últimos 25 años.

Puede también optar por camino de afrontar la idea de la reducción o la liquidación, el cual puede llegar ineluctablemente en la medida que no se contrarresten las situaciones y que cobra una gran vigencia frente a debilidades y amenazas presentadas en el análisis.

Los escenarios son decisiones, que le permiten a la organización modelar el futuro desde las decisiones que se toman en el presente, por tanto, son herramientas para la toma de decisiones, con las cuales se potencia o se destruyen organizaciones.

Introducción

El presente documento desarrolla una propuesta metodológica tendiente a proveer prospectivas para la orientación estratégica de la organización. Se llevó a cabo combinando herramientas de direccionamiento estratégico y prospectiva aplicados a la Sociedad Colombiana de Arquitectos Regional Huila.

La Sociedad Colombiana de Arquitectos - Regional Huila, es una organización con una vida empresarial de más de 50 años en el departamento, que precisa en todos sus procesos, a la fecha, de lineamientos estratégicos —planteados en el presente documento a guisa de herramientas— que, con toda seguridad, le permitirán ser sostenible en el largo plazo.

La Sociedad Colombiana de Arquitectos - Regional Huila (en adelante para referirnos a ella la identificaremos como SCA RH) es una organización que tiene como meta posicionarse en el sector de la construcción y su cadena de valor, valiéndose de la estrategia y la prospectiva, para, de esta manera, explorar el camino que le permita marcar diferencia con su larga tradición y experiencia.

Es así como la estrategia, desde sus múltiples definiciones y enfoques, provee a las instituciones que hacen uso de ella el cambio, la diferenciación, el movimiento, el poder ver los problemas con otros lentes y, en general, soluciones sorprendentes a dificultades que han aquejado a las organizaciones por mucho tiempo.

El documento se agrupa en dos artes. La primera, incluye la formulación del problema, los objetivos, la justificación, el marco de referencia y los aspectos metodológicos de la investigación. La segunda, inicia con la historia de la empresa, continua con el diagnóstico, el análisis de la información, para concluir, con una propuesta de escenarios.

Primera Parte

1. Formulación del Problema

La *estrategia* nos indica el camino, es decir, el saber para dónde va la organización, su norte, su objetivo y metas. En el caso específico de la SCA RH, según nuestra investigación, notamos que no hay claridad en cuanto a la visión, misión, objetivos, estrategias y el fin al cual se dirigen sus acciones, lo que la lleva a tomar cualquier dirección, por supuesto, con un destino final incierto. En esto hallamos una similitud enorme con la obra de James Carroll, *Alicia en el país de las maravillas*, cuando el conejo pregunta a Alicia sobre a qué lugar se dirige y la respuesta de Alicia es que no sabe a dónde va.

La alta gerencia, en las medianas y pequeñas organizaciones, desconoce la *definición del negocio*, lo cual conduce a que, generalmente, éstas actúen más por el impulso o la intuición, pero sin saber quiénes son y qué quieren (Lara & Mas, 2016). En muchas ocasiones lo que ejecuta la organización es el deseo de la “cabeza del grupo” —llámese líder, presidente, gerente, director — teniendo como consecuencia escasa racionalidad, pues posee mínima información, generando diferencias abismales entre la toma de decisiones y sus resultados si se le compara con el de las grandes organizaciones. Por tanto “la brecha existente entre el grado de racionalidad con que se manejan las grandes empresas y las MIPyMES es elevada” (Sánchez Quintero, 2003). Adicionalmente, el valor de las empresas se basa en crecer y permanecer (Thiel, 2014), aspecto que en las pequeñas y medianas empresas es poco común por contar con poca claridad en este sentido.

Para el docente e investigador de la Universidad EAN, Rafael Ignacio Pérez-Uribe, director del grupo de investigación G3Pymes (Dinero, 2015) “las empresas son centros de

responsabilidad social se quiera o no. Se debe ser estratega y tener una visión a largo plazo, tener direccionamiento estratégico, preguntarse en dónde estará la empresa en 30 años”, aspecto del que, indudablemente, adolece la SCA RH.

Lo anterior, de suyo, nos conduce a hacer patente que la alta gerencia en la pequeña y mediana empresa carece de visión, por tanto, de rumbo en el largo plazo. “En el ámbito organizacional, la principal dificultad que enfrentan las empresas colombianas en su mayoría de tamaño micro, pequeño y mediano es su baja capacidad de gestión, la cual se ve reflejada en las dificultades que tienen para proponerse objetivos de crecimiento y desarrollo, y gestionar de manera eficiente sus recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.)” (Universidad del Rosario, 2007).

Por lo anterior, es perentorio direccionar las condiciones que debe definir la alta gerencia, para hacer que la organización sobreviva a largo plazo a través de sus recursos y capacidades, y en donde la estrategia sea efecto de la fortaleza en “los valores, la visión, los sueños, las expectativas, las capacidades y actitudes” (Román Muñoz, 2018) y que le permitan la sustentabilidad y el desarrollo de ventajas competitivas.

La identificación de las necesidades de los clientes, es otro aspecto en el cual las organizaciones pequeñas y medianas fallan a la hora de plantear los productos y servicios. La segmentación del mercado apelando a las variables demográficas, geográficas y socioculturales no es considerada por ellas.

Los pequeños grupos homogéneos, que tienen necesidades específicas no son abordados, ni tampoco definidos y mucho menos tenidos en cuenta a la hora de plantear servicios o

productos. En parte, la ausencia de tal desarrollo en estas, es lo que puede indicar por qué no se ha evolucionado en nuevas facetas de servicios.

La inteligencia de mercados, definida como el “resultado de la convergencia de la evolución de la inteligencia competitiva con la emergencia del marketing como un área estratégica de la empresa (Walle, 2000)” citado en (Tan Tong, 2015, pág. 75) busca atender los deseos, anhelos, necesidades de los usuarios y clientes. Adicionalmente, la “falta de recursos, mala administración, y conflicto entre asociados” son otros factores que afectan a las organizaciones nuevas y existentes (Redacción Economía y Negocios, Periodico El Tiempo, 2016).

En la SCA RH, la planeación y la estrategia son escasas, situación que ha afectado el derrotero institucional a lo largo de la vida organizacional. Los cuestionamientos sobre si funciona la estrategia y sus efectos no son considerados de manera radical. El enfoque competitivo no es evidente en el desarrollo organizacional (Thompson, *et al.*, 2015).

En este sentido, cuando tenemos en cuenta las estadísticas de la planeación en las organizaciones y los resultados finales “casi 7 de cada 10 emprendedores fracasaron por problemas en la ejecución”, y esta debacle se da al pretender manejar todas las áreas en una “sola cabeza” (Pardo Martínez & Alfonso, 2015), es decir, errores en el liderazgo y en la alineación de la estrategia del negocio con la estructura organizacional.

La SCA RH no ha logrado la orientación estratégica en el sector, y se ubica entre la tipología de las reactivas lo cual la conduce a menores rendimientos (Gálves, 2014). A lo anterior se le agrega que la tecnología y el conocimiento no son percibidos como herramientas

para desarrollar y transformar la organización y, por tanto, afectar positivamente el entorno (Colciencias, 2018).

En el caso específico de la SCA RH, podemos afirmar que se encuentra en una situación similar a la anteriormente descrita, pues durante los últimos años el tamaño de la organización se ha mantenido pequeño, pese a un proceso de renovación administrativa periódica y decisiones tomadas en cada administración que no han llevado a que redunde en un mayor tamaño, ya que no se registra crecimiento. Adicionalmente dicho aspecto ha determinado la forma como se desarrollan las tareas, en la medida en que se recargan algunas de ellas en el escaso recurso humano de la empresa.

Lo que se ha logrado verificar en la toma de información, es que no se tiene un rumbo definido como organización, se “sobrevive” en el tiempo, aspecto que se traduce en que se ha generado al cabo de los años, que la estructura organizacional y los enfoques de negocio no estén en consonancia con la estrategia del negocio y estructura organizacional.

En la mayoría de estos casos es evidente el “impulso”, o la “intuición” del tomador de decisiones sobre el “rumbo” del negocio, aspecto que ha impulsado a que la SCA RH desarrolle iniciativas o “modas” que en muchas ocasiones han surgido como “coyunturas” y no como efecto de la racionalidad en las decisiones.

Las ventas por servicios han caído, lo cual ha afectado y lesionado la capacidad de maniobra de la organización. Al revisar los históricos contables se puede probar que el estado económico de la entidad es calamitoso en la medida en que los egresos en muchos de los meses del año han superado los ingresos.

Determinantes del negocio como segmentos y la continua subdivisión mediante procesos con miras a establecer nuevos nichos de mercado, la marca, la historia de la organización, la capacidad de reinventarse, la relación con el entorno, escuchar el mercado, interpretar las necesidades de los clientes, afiliar y fidelizar a nuevos clientes cuyas necesidades distintas no han sido cubiertas, la renovación generacional en la organización, nuevas dimensiones y atributos de los servicios y productos, las perspectivas multidimensional y multimedios (Lindstrom & Seybold, 2006) entre otros aspectos no están siendo consideradas en la SCA RH.

Entonces podríamos afirmar que en los últimos años la SCA RH ha dado “palos de ciego”, que necesariamente han conducido a la “discontinuidad en las acciones, cambio de rumbo en la toma de decisiones, cambio de pareceres, abandono de la estrategia y la sumisión a la subjetividad del administrador del momento,” lo cual ha afectado gravemente los ingresos, la imagen y las relaciones entre asociados.

Lo cierto es que en este momento al ser la visión del negocio poco clara para los tomadores de decisiones en la SCA RH, el rumbo en el largo plazo se hace nebuloso, lo cual afecta el día a día en el corto plazo. De contar con herramientas que le permitirán dimensionar ese “futuro deseado”, muy seguramente se implantarán y la SCA RH será otro tipo de organización, quizás más robusta, con mejor capacidad de contratación, enfocada en segmentos de mercado mucho más viables y con un rumbo establecido, que no dependa de los administradores de turno.

La “gran empresa” en Colombia, tiene la influencia de los enfoques de estrategia emitidos por las grandes escuelas de administración, lo cual les permite competir en el mercado con mayores posibilidades de éxito, situación que demuestra aún más que, “mientras que en la gran empresa colombiana es evidente que se cuenta con el personal, las herramientas, la información,

el conocimiento y la experiencia necesarias para el manejo de la planeación estratégica, en la pequeña y la mediana empresa por lo regular se carece de planes escritos o documentos” (Sánchez Quintero, 2003). En la pequeña y mediana empresa, en pocos funcionarios está la planeación y les corresponde muchas veces hacer de “todo”.

En un mercado cada vez más exigente, es justo y necesario repensar la pequeña y mediana empresa, lo que lleva a determinar las áreas en las cuales se debería hacer especial énfasis. En (Codina, *et al.*, 2005) citado por (Salinas Loaiza, 2013), mencionan la necesidad de conocer y manejar áreas funcionales de las empresas, debido a los retos planteados por la globalización y en general por la supervivencia empresarial “...Entre las áreas más importantes se encuentra la gerencia y la planeación estratégica, mercadotecnia, recursos humanos, análisis financiero y evaluación de proyectos, comportamiento organizacional, el comercio virtual y la adopción de tecnologías”.

En el documento titulado “Los 20 problemas de la pequeña y mediana empresa”, se indica que uno de los aspectos que más afecta es la “inexistencia de un plan estratégico que le permita a la empresa fijarse objetivos tanto corporativos como para cada una de sus áreas, con el fin de desarrollar una gestión gerencial del mediano y largo plazo” (Beltran D., 2006, pág. 10). Es decir, las herramientas para obtener el futuro deseado, la imagen futura de organización no está dispuesta y muchas veces dichos instrumentos no están al alcance de organizaciones de tamaño pequeño y mediano.

La misión ha de reflejar la visión a largo plazo, para lo cual es imperativo que la empresa resuelva las preguntas: ¿cuál es nuestro negocio?, ¿quién es el cliente?, ¿qué es ‘valor’ para el cliente?, ¿cuál debería ser nuestro negocio?, preguntas derivadas del texto de “La Gerencia de Empresas”, de Peter Drucker, y que son preguntas sin formular y sin respuesta en la pequeña y

mediana empresa y que denotan la ausencia de estrategias definidas, tanto así que “...en lo relacionado con la dimensión estratégica, se destaca la poca claridad sobre la razón de ser y la proyección del negocio, que generalmente responde a una visión de corto plazo” (Universidad del Rosario, 2007).

Otra de las problemáticas en la alta gerencia en la pequeña y mediana empresa, es la improvisación, pues esta no garantiza la sobrevivencia de la misma, ya que, en sus acciones, se demuestra en ocasiones, que, por el contrario, afectan incluso patrimonialmente a la organización, conllevando a la ruptura de la confianza interna de asociados, empleados, y en general de los Stakeholders.

Es usual reconocer, transcurrido los periodos críticos en las organizaciones, que iniciativas interesantes, hubiesen cambiado el rumbo de las empresas positivamente y, sin embargo, se vieron mediadas por la discontinuidad, cambio de rumbo, cambio de pareceres, abandono de la estrategia y la sumisión a la subjetividad del administrador del momento, afectando negativamente la inversión, los plazos y la moral de la organización. Es recurrente esta situación en las organizaciones, produciendo como efectos de esta problemática, la discontinuidad en planes, programas y proyectos en la línea de tiempo.

La lucha por la sobrevivencia de la organización afecta necesariamente a los factores (Burgoa & Gonzalo, 2007) como son mercado, producto, competencia, tecnología, capital y personal. Factores que deberán ser resueltos con la búsqueda de nuevos enfoques en los servicios o productos, enfatizar en la investigación y desarrollo, fusión, y acomodados en la contracción.

2. Pregunta de investigación

Por las razones aquí expuestas, es necesario plantearse la siguiente situación problemática:

¿Qué orientación debe adoptar la alta gerencia de la SCA RH, para que esta pueda perdurar o sobrevivir y generar un crecimiento en el largo plazo un crecimiento o posicionamiento?

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Diseñar y proponer a la alta dirección de la SCA RH, una orientación estratégica que le permita lograr su posicionamiento y sobrevivir en el largo plazo.

3.2. Objetivos Específicos

1. Diagnosticar a la organización en su entorno interno y externo.
2. Adecuar herramientas de direccionamiento estratégico para el diseño de la estrategia.
3. Hacer uso de herramientas de prospectiva estratégica para el diseño de la estrategia.
4. Identificar las opciones estratégicas de la organización.

4. Justificación

A partir del estudio, análisis y confrontación de los diferentes postulados y perspectivas teóricas relacionadas con la estrategia, así como trabajos previos relacionados, para identificar las contribuciones que se han realizado en este campo del conocimiento, los desarrollos, las tendencias, los modelos y las metodologías, entre otros aspectos, que permitirán reconocer y apropiarse los conocimientos necesarios para el establecimiento del modelo que posibilitará orientar y realizar un ejercicio práctico, con miras a la formulación de un direccionamiento estratégico que combine herramientas prospectivas, para la “Sociedad Colombiana de Arquitectos Regional Huila”.

Para la SCA Regional Huila, el desarrollo de este documento será de gran utilidad, debido a que se le brindará un diagnóstico del estado actual de la empresa, la compilación histórica de su trayectoria a lo largo de sus 50 años de existencia, donde se reflejen los aspectos trascendentales que han marcado las decisiones y la evolución de la organización, así como también momentos críticos para la misma, lo cual permitirá conocer y mostrar características de las habilidades gerenciales directamente relacionadas con el éxito de la compañía, no sólo por resultar efectivas, sino por responder a consecuencias o circunstancias claves del contexto.

De igual manera, se le brindará la observación del entorno, el cual será integrado al diagnóstico interno, con el propósito de realizar los análisis pertinentes y con los elementos suficientes diseñar y presentar una propuesta estratégica, armonizada a la prospectiva empresarial, que sea útil a la gerencia en su proceso de toma de decisiones, por la posibilidad de proyectar y reconocer, desde la estrategia, escenarios futuros, que motive el impulso de acciones

proactivas para la construcción del camino y organización deseada, en virtud de lograr la permanencia en el mercado, el fortalecimiento de los factores diferenciadores, de los recursos y capacidades, la alineación estratégica, la productividad, la sostenibilidad y, de manera consecuente, la creación de valor, en los distintos ámbitos de desempeño organizacional.

Otro de los propósitos del presente estudio es el de fortalecer la actualización y ampliación del nivel de conocimientos en relación con el tema de la estrategia, la planeación, y el direccionamiento estratégico. El sector constructor, con motivo de este ejercicio aplicado, con el fin de establecer los aspectos de mayor relevancia para fortalecer y/o cambiar en la organización objeto de estudio y de igual forma identificar y plantear las estrategias a desarrollar, producto del análisis del estado actual y el comportamiento del entorno, contribuyendo a su posicionamiento.

Finalmente, la ejecución de este trabajo se encuentra motivado en el marco de la acción social de la Universidad Surcolombiana, con el propósito de contribuir al mejoramiento empresarial, al fortalecimiento de la competitividad de la región y a la gestión del conocimiento, al tiempo que servirá de referente para posteriores investigaciones relacionadas con la formulación de direccionamientos estratégicos, especialmente en el sector de la construcción y gremial, el cual presenta en la actualidad importantes retos para el país, por la necesaria continuidad del dinamismo económico que se deriva de la actividad constructora, mediante la ejecución de proyectos de vivienda, y de edificaciones para actividades comerciales, industriales o de servicios y obras civiles, dado que este es el campo de acción en el cual se desempeña la SCA RH, al igual que la atención de las necesidades de la comunidad y sectores productivos que buscan modernizar o efectuar actualizaciones a las plantas físicas.

5. Marco de Referencia

5.1. Antecedentes de la Estrategia

El documento aquí presentado es una revisión de autores e ideas relacionados con la estrategia, lo cual permitirá dar respuesta a ¿qué es la estrategia? Los autores Chandler, Andrew, Mintzberg, Porter, Prahalad y Hamel, aquí relacionados, son algunos de los desarrolladores de la respuesta, al igual que acompañan sus posturas con aspectos complementarios de la estrategia, las cuales han sumado a la heurística (método para aumentar el conocimiento) de la estrategia.

También se recoge el estado reciente de algunos de los postulados respecto de la estrategia, que han derivado en aproximaciones que han sido desarrolladas por las duplas de investigadores Taieb Hafsi y Howard Thomas y la de Rajiv Nag y Donald C. Hambrick, con miras a sumar al estado del arte de la estrategia. Dicha elaboración ha enriquecido, fortalecido, permitido nuevas líneas de trabajo, además de explicar el proceso de formulación de la estrategia.

Al finalizar, se presentan las conclusiones y se anexa la matriz de las principales definiciones de Estrategia Empresarial (Castellanos Narciso, 2014).

5.2. Estado del Arte

Para la revisión de la literatura o estado del arte, en particular, sobre la estrategia, y con miras a registrar lo que se ha dicho respecto de ella, es decir, hacia dónde va, que se está haciendo, cuáles estudios se están desarrollando, qué tipo de metodologías se están implementando, cómo se está trabajando, qué innovaciones metodológicas están incursionando, qué hallazgos se están presentando, y qué se está entendiendo conceptualmente desde una u otras

perspectiva, se tuvieron en cuenta tres (3) revistas especializadas en estrategia como lo son – Strategic Management Journal, Strategic Management Review, Academia of Management Review y dos (2) bases en español como scielo.org y redalyc.org, los cuales nos dan cuenta de algunos de estos aspectos.

El primer documento revisado es de Erdem Tekin (Tekin, 2015), cuyo objetivo de investigación es dar una visión general de los temas y estrategias que actualmente se registran en el Strategic Management Journal en los años 2013/2014. Evalúa tentativamente qué temas utilizan actualmente los gerentes, y evalúa las posibles diferencias y coincidencias entre la investigación y la práctica. Los temas más importantes encontrados en la investigación son: Actuación (relacionados con la firma, rendimiento, crecimiento firme, ganancias y costos); dirección (tienen que ver con alta dirección y estrategia y formación de estrategia); estructuras organizacionales (abordan lo que compete a redes, alianzas estratégicas y fusiones y adquisiciones); cambio estratégico (presenta el contexto de la innovación y la tecnología); factores ambientales (tópicos incluidos están relacionados con el entorno de la empresa, la industria de la empresa y la responsabilidad social corporativa); marketing (tiene en cuenta la promoción, posicionamiento y segmentación); recursos (principalmente relacionados con recursos humanos).

El siguiente documento es una convocatoria que realiza la Strategic Management Journal del año 2015 (Helfat, 2015), donde formula preguntas para temas de investigación relacionados con la estrategia, estas son algunas de las preguntas que formula: ¿qué caracteriza a los procesos estratégicos exitosos? ¿Qué dosis de estrategias involucra a personas con diferentes roles en la organización? Desde que Mintzberg y Burgelman comenzaron a cuestionar la división

aparentemente inocente entre los procesos estratégicos y la implementación, muchos académicos han intentado comprender los procesos y las prácticas estratégicas en las organizaciones.

En el documento titulado *Strategic Agility: A State of the Art. Introduction to the Special Section on Strategic Agility* (Weber & Tarba, 2014), se presenta un enfoque de estrategia denominado “agilidad estratégica”, en la que desarrolla la adaptación de las organizaciones frente a los entornos imprevistos. Este enfoque resulta “novedoso” en la estrategia en la medida que en la literatura no es muy citado. En dicho enfoque la agilidad estratégica requiere de cambios regulares, los cuales son variados y fuertes. También se requiere velocidad para detectar las variaciones del entorno y de inversión de recursos que permitan la flexibilidad y rapidez necesarias para responder a entornos volátiles.

En (Monroy Leandro, 2014), tuvo como objetivo de investigación, hacer una exhaustiva revisión de los documentos escritos sobre temas empresariales en países como Estados Unidos, Inglaterra, España y Colombia durante los años 2009 al 2013. La metodología que la autora utilizó, fue la revisión sistémica y análisis de documentos y artículos sobre estrategia y estructura. Así mismo, para determinar el alcance la investigación elaboró un inventario de fuentes, el cual constituye la unidad de análisis de la investigación.

El análisis documental, se inicia con la elaboración de los resúmenes analíticos educativos (RAE) de cada artículo leído y revisado para subirlo a la unidad hermenéutica en el software atlas T.I para su posterior codificación y sistematización, de forma que permita mantener organizada la información consultada y extraída de la base de datos que se construya, con el fin de identificar temas relacionados y tendencias (Monroy Leandro, 2014).

Las fuentes secundarias de investigación fueron seis revistas de las cuales 3 fueron en español los cuales fueron seleccionadas porque se encontró que tuvo mayor frecuencia en la publicación de artículos relacionados (Monroy Leandro, 2014).

Por otra parte, la investigación dejó un campo abierto para próximas investigaciones en las áreas de estrategia y estructura en las organizaciones, pero también logró la identificación de la importancia de la estructura y estrategia en las empresas en la vida académica, ayudando al desarrollo del aprendizaje a nuevos administradores, dando bases para crear ideas innovadoras y nuevas en el amplio camino de la gerencia.

La revisión documental arroja grandes hallazgos de cómo la estrategia ha cambiado y evolucionado al paso del tiempo y también desde la perspectiva del autor, quien con su conocimiento y experiencia dejaron un camino trazado para su continua investigación y aplicación en las diferentes organizaciones alrededor del mundo.

Este documento permite darle una vista rápida y serena a un tema del cual poco se ha investigado en el área administrativa. Además, ha sido siempre tratado como un plan o un método a seguir.

Tabla 1. *Sistema Categoría Monroy 2014, pág. 16*

FAMILIAS	CATEGORÍA PRIMER ORDEN	CATEGORÍA SEGUNDO ORDEN	CATEGORÍA TERCER ORDEN
ESTRUCTURA	Procesos organizativos	Competitividad Liderazgo	Ventaja Competitiva Habilidades del Líder
	Desarrollo del producto	Integración vertical Integración horizontal	
	Ventaja competitiva	Marketing internacional	
	Innovación	Capacidad productiva	

Gestión de talento humano	Talento humano	
Estructura del mercado		
Diversificación	Desarrollo de producto	
Procesos administrativos	Toma de decisiones	Comportamiento competitivo
Cultura organizacional	Desempeño organizacional	
Formación de alianzas		
Misión empresarial	Responsabilidad social	
Procesos productivos	Productividad	
Gestión	Creación de valor	
Gerente	Liderazgo	
Innovación	Procesos tecnológicos	
Paradigmas estratégicos	Sistema de control	
Desarrollo organizacional	Modelo de negocio	
Estrategia internacional		
Ventaja competitiva		
Gestión global		
Estrategia empresarial	Competitividad Liderazgo	Ventaja competitiva Habilidades de líder
Estrategia de marketing	Gestión de marca Marketing internacional	
Estratégica operativa	Capacidad productiva	
Pensamiento estratégico	Capacidad productiva	
Competitividad		
Innovación		
Investigación		
Desarrollo de producto		
Pensamiento estratégico		

Poder directivo	Oportunista directivo	
Estrategia de diversificación	Teórica de recursos	
Productividad	Desempeño organizacional	Resultados empresariales

Fuente: (Monroy Leandro, 2014)

Por último, el artículo elaborado por Noguera Hidalgo, Barbosa Ramírez y Castro Ríos (Noguera Hidalgo & Barbosa Ramirez, 2014), sobre la estrategia organizacional: una propuesta de estudio; tiene como principal objetivo, trazar una propuesta donde se reúna algunos de los retos para el estudio de la estrategia.

Se presenta una revisión que deja por sentado los posibles caminos a seguir, los cuales contribuyen a la perdurabilidad de las organizaciones. El documento nos lleva a través de los conceptos de los diferentes autores que han intentado crear un concepto de estrategia como lo son: Andrews (1971), MacMillan (1978), Ohmae (1989), Porter (1991), Ansoff (1964), entre otros, que por supuesto nos deja ver los avances en los conceptos y cambios a lo largo del tiempo.

En el artículo titulado “Critical exploration of prescriptive and emergent approaches to strategic management: A review paper” (Ahmed Jamil & Hussain Shah, 2015), brinda información sobre el concepto de estrategia, qué es estrategia y por qué la organización debe tener una estrategia sólida. También discute sobre las áreas centrales de la estrategia, es decir, el análisis estratégico, el desarrollo estratégico y la implementación estratégica para la gestión de la estrategia. De igual manera, se discutieron dos enfoques, a saber: el enfoque prescriptivo y el enfoque emergente para seleccionar la mejor idea posible y las predicciones sobre las consecuencias futuras, respectivamente.

El estado del arte, o del campo sobre la estrategia para el caso Colombia con miras a registrar lo que se ha dicho respecto de ella, hacia dónde va, que se conoce de ella, que se está haciendo, cuáles estudios se están desarrollando, qué tipo de metodologías se están implementando, cómo se está trabajando, qué metodologías nuevas están incursionando, qué hallazgos se están presentando y qué se está entendiendo conceptualmente desde una u otras perspectivas, para lo cual se han revisado diez trabajos de grado de maestrías y especialización de las universidades Nacional, Andes, Jorge Tadeo Lozano, Javeriana y EAN.

Del documento titulado la Gestión empresarial y desarrollo (Reyes , 2012), se presenta la estrategia como modo de resolver las interacciones de la organización con el entorno. Aparece como idea fuerza la complejidad y cómo mediante el uso de las estrategias, se logran desentrañar la clave del éxito empresarial, tanto al interior como al exterior de la organización.

El documento “La innovación como estrategia para competir en el medio global” (Perez Toro, 2016), propone el empoderamiento de los actores en el marco de recursos, capacidades y el trabajo colaborativo, convirtiendo así a las estrategias resultantes, en herramienta para las iniciativas productivas y exportadores del país.

De esta manera la “Aplicación de la lógica difusa para la evolución de una estrategia de innovación en el negocio de los fertilizantes orgánicos” (Sánchez Uribe, 2010), da cuenta de cómo la estrategia se convierte en la estrategia vinculada a la innovación y a la lógica difusa, se logra plantear una metodología que permita implementar una nueva estructura comercial como forma de fortalecer nuevos mercados.

El Estudio de Caso “Contribución de las actividades de marketing aplicadas en las fundaciones en el municipio de Arauca a la estrategia de competitividad y auto sostenibilidad”

(López Cespedes, 2013), la estrategia refuerza a la organización como herramienta para la competitividad y auto sostenibilidad de la organización estudiada.

El documento denominado “Danone, una empresa de proyección mundial con una estrategia de expansión tradicional” (Parra Acosta, 2014), plantea a Porter como eje de la fundamentación teórica con miras a la obtención de ventaja competitiva, que le ha permitido a la multinacional transformarse, permanecer e internacionalizarse desde sus ventajas competitivas, obtenidas a partir de tener claro lo que quiere, cómo lo quiere. Esto último acerca la filosofía empresarial a Andrews y la adecuación de la estrategia y la estructura organizacional a los nuevos retos se aproxima a lo postulado por Chandler.

La investigación “La formación de la estrategia de innovación en el sector de la construcción: un estudio de caso”, (Quintero Gutiérrez, 2015), centra a la innovación como objeto de búsqueda, para lo cual convierte la estrategia en el vehículo que le permite inyectar a las empresas del sector constructor la innovación. Por tanto, la estrategia en combinación con la innovación se convierte en la dominación para fortalecer el sector constructivo”.

El estudio llamado “Propuesta Estratégica basada en innovación abierta para fortalecer el emprendimiento en la Universidad de los Andes” (Pena Osorio, 2014), con lo cual pretende potenciar el espíritu emprendedor en la universidad, apelando a la estrategia en combinación con la innovación, de forma que se fortalezca el emprendimiento en la Universidad de los Andes.

El estudio denominad “Nivel de percepción de importancia a los contenidos de un modelo básico de administración estratégica”, (Medina Barros, 2017), el autor busca determinar la percepción a partir de metodologías de auditoria que apuntan al modelo de planificación

estratégica propuesto por Mintzberg: la estrategia como herramienta de la planeación empresarial.

En “Alineación de esquema de medición de desempeño de la Constructora COLPATRIA con la estrategia organizacional y con el trabajo en equipo bajo los lineamientos del Balanced Scorecard” (Moreno Martinez, 2015), en donde ubica a la estrategia empresarial como soporte de la generación de valor en la constructora COLPATRIA, sin embargo, el autor busca reforzar la medición de desempeño alineándola con la estrategia empresarial al descubrir una importante carencia al respecto.

Por último, “La responsabilidad Social Empresarial como base de la estrategia competitiva de HZX” (Ortiz Aristizabal, 2009), para dilucidar si la responsabilidad social empresarial RSE hace parte de su estrategia competitiva y, por tanto, herramienta para la competitividad empresarial.

De los análisis podemos indicar, que la muestra señala que el 40% de los temas relacionados con la estrategia, han apuntado a utilizarla como complemento o enfoque de distintas disciplinas.

De manera particular se ha centrado en potenciar la innovación, en campos como la gestión empresarial, fertilizantes orgánicos, construcción, emprendimiento universitario, en los cuales la estrategia logró encadenar, junto a aspectos como el liderazgo, la complejidad, la lógica difusa, los nuevos mercados y el emprendimiento, permitiendo dar salida a los objetivos que fueron planteados como objeto de investigación.

Encontramos también que la estrategia se ha utilizado como herramienta *per se* en trabajos de investigación relacionados con exportaciones, competitividad, planes de negocio,

generación de valor, intervenciones empresariales, convirtiéndose así en el mecanismo *idóneo* para resolver, de manera específica, los problemas propuestos.

Asimismo, en los trabajos que estudiaron grandes organizaciones de carácter nacional o multinacional, la estrategia es transversal a su razón de ser, por lo cual es hacia ella que se proyectan o se enlazan los objetos de investigación.

De igual modo, se encontró que con un 20% presentó a la estrategia en procura de buscar ventajas competitivas, aplicándolo a una empresa que busca la proyección mundial, a partir de su producción tradicional.

De lo anterior podemos concluir que la estrategia en estos trabajos de investigación revisados, para los casos y problemáticas colombianas se utiliza tal como los teóricos clásicos la han planteado, es decir, en procura de conseguir la ventaja competitiva, lograr objetivos, establecer las políticas y en general diseñar la teleología organizacional.

También se encuentra que la estrategia, logra ser entendida como un medio más dentro de las posibilidades que tienen las organizaciones para la toma de decisión, para lo cual las entretejen o combinan con otras formas de planear o conceptualizarlas. Cabe destacar en estos trabajos de grado revisados, que las universidades en las cuales se han desarrollado, en particular, la universidad de los Andes ha utilizado la estrategia para potenciar procesos internos de emprendimiento, lo cual de por sí, indica el nivel de empoderamiento de la estrategia y la confianza como medio apropiándose de las bondades de distintas metodologías o modelos.

El entorno, si bien se asume que esté contenido en el desarrollo e implementación de estos enfoques estratégicos, no es mencionado explícitamente en los estudios, de manera tal, que no se puede determinar hasta qué punto se ha contemplado esta variable.

Lo anterior indica, con miras al registro, que la estrategia en el espectro de la literatura producida a partir de trabajos de grado, se mantiene en lo impartido teóricamente desde los centros de pensamiento respecto de la misma. Es decir, este conocimiento es aplicado, y su destino parece ser el de seguir replicando los planteamientos y modelos desarrollados en los centros de poder.

Con respecto de lo anterior se puede agregar que los estudios se están desarrollando con miras a retomar e implementar los dictados clásicos de la estrategia, sus reinterpretaciones y énfasis. Los enfoques se aplican de manera textual y otros con algunos ajustes cuando la organización es de tamaño menor.

Los tipos de metodologías que se están implementando respecto de la estrategia, retoman aspectos planteados por Andrews, Mintzberg y Porter principalmente. Las metodologías que se observaron para delinearlas son textuales al diseño de plataformas estratégicas.

La forma como se está trabajando el concepto de la estrategia, no logra superar a las universalmente conocidas. De lo revisado se puede indicar que no se están desarrollando nuevas metodologías, ni tampoco se registraron nuevas que estén incursionando en el entorno del país.

No existen hallazgos que responda al qué es hacer estrategia. Y conceptualmente, se entiende desde los documentos revisados que existe una única perspectiva que es la aceptada desde la academia, los textos y la teoría.

Tabla 2. *Consolidado de los artículos revisados.*

No.	TÍTULO DEL PROYECTO	AUTORES	AÑO DE ELABORACIÓN	UNIVERSIDAD	ENFOQUE DE LA ESTRATEGIA
-----	---------------------	---------	--------------------	-------------	--------------------------

1	Gestión empresarial y desarrollo	Giovanni E. Reyes	2012	Universidad del Rosario	La estrategia como complemento a la investigación y a la docencia acompañada a los conceptos como complejidad y liderazgo.
2	La innovación como estrategia para competir en el medio global	José Alberto Pérez Toro	2013	Universidad Jorge Tadeo Lozano	La estrategia como herramienta para las iniciativas productivas y exportadoras del país.
3	Aplicación de la lógica difusa para la evolución de una estrategia de innovación en el negocio de los fertilizantes orgánicos.	Juan David Sánchez Uribe	2010	Universidad Nacional	La estrategia vinculada a la innovación y a la lógica difusa, como forma de fortalecer nuevos mercados
4	Contribución de las actividades de marketing aplicadas en las fundaciones en los municipios de Arauca a la estrategia de competitividad y autosostenibilidad - Estudio de Caso	Martha Inés López Céspedes	2013	Universidad Nacional	La estrategia como herramienta para la competitividad y autosostenibilidad de las fundaciones en Arauca
5	Danone, una empresa de proyección mundial con una estrategia de expansión tradicional	José Fabián Parra Acosta	2014	Universidad Nacional	La estrategia con miras a lograr ventajas competitivas.

6	La formación de la estrategia de innovación en el sector de la construcción: un estudio de caso.	Juliana Quintero Gutiérrez	2015	Universidad Nacional	La estrategia en combinación con la innovación con miras a fortalecer el sector constructivo
7	Propuesta Estratégica basada en innovación abierta para fortalecer el emprendimiento en la Universidad de los Andes	Sebastián Alejandro Pena Osorio	2014	Universidad de los Andes	La estrategia en combinación con la innovación con miras a fortalecer el emprendimiento en la Universidad de los Andes
8	Nivel de percepción de importancia a los contenidos de un modelo básico de administración estratégica	Albeiro Alfredo Niño Ruiz	2017	Universidad EAN	La estrategia como herramienta de planificación.
9	Alineación de esquema de medición de desempeño de la Constructora COLPATRIA con a la estrategia organizacional y con el trabajo en equipo bajo los lineamientos del Balanced Scorecard	Milton Giovanni Moreno Martínez	2015	Universidad Nacional	La estrategia como soporte de la generación de valor en la constructora COLPATRIA
10	La responsabilidad Social Empresarial como base de la estrategia	Paula Catalina Ortiz Aristizábal	2009	Universidad Javeriana	La estrategia como herramienta para la intervención empresarial.

competitiva de
HZX

Fuente: Elaboración propia

5.3. Marco Teórico y Conceptual

5.3.1. El concepto de estrategia

Alfred D. Chandler, en el libro *Estructura y Estrategia* de 1962 (Chandler, 1962), investigó la relación entre la estrategia y la estructura de cuatro de las grandes organizaciones del sector industrial de los Estados Unidos. Encontró que mantenían un accionar muy similar, pese a desarrollar objetos sociales distintos. Dicha investigación le permitió determinar entre otros aspectos, el papel de los empresarios en el direccionamiento de las organizaciones.

Identificó como un negocio de objeto comercial único, estaba ligado a una estructura funcional centralizada, pero ante las presiones del mercado, la diversificación empujaba a que las organizaciones se acomodaran, situación que puso en evidencia la división entre la estrategia de diversificación y la estructura multidivisional, a la cual las organizaciones analizadas DuPont, Estándar Oil of New Jersey, General Motors y Sears Roebuck mutaron y se “descentralizaron” (Chandler, 1962).

Fruto de este planteamiento surge el concepto de estrategia empresarial, y define a la estrategia como la que prescribe las metas y objetivos de una organización. “...La estrategia puede definirse como la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, y la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo estos objetivos” (Chandler, 1962, pág. 196).

Precisó el concepto de la estructura y de sus aspectos como funcionalidad y comunicación: “La estructura se puede definir como el diseño de la organización a través de la cual se administra la empresa. Este diseño, ya sea formal o informalmente definido, tiene dos aspectos. Incluye, en primer lugar, las líneas de autoridad y comunicación entre las diferentes oficinas administrativas y funcionarios y, en segundo lugar, la información y los datos que fluyen a través de estas líneas de comunicación y autoridad” (Chandler, 1962, pág. 196).

En dicho análisis Chandler detectó que las nuevas formas administrativas, se basaban en un conocimiento profundo e histórico de la organización. De igual forma, logró detectar que la estructura organizacional se adaptaba a las exigencias del mercado y que los patrones de crecimiento de la organización obedecían a los cambios en la economía norteamericana, es decir, que la estructura de la organización se acomodaba a dichos ciclos. Además, las reorganizaciones empresariales se daban en la medida del conocimiento de las prácticas exitosas en otras compañías, esto es, aprendían de las prácticas exitosas de otras empresas y de otros sectores (Chandler, 1962).

Adicionalmente, el concepto de que la estructura sigue a la estrategia, pues desde ese momento se consolidó como una de las máximas de las teorías sobre estrategia, “La tesis deducida de estas varias proposiciones es que la estructura sigue la estrategia y que el tipo más complejo de estructura es el resultado de la concatenación de varias estrategias básicas” (Chandler, 1962, pág. 192).

También en el planteamiento encadenó las políticas empresariales a la estrategia:

“Parece prudente enfatizar la distinción entre la formulación de políticas y procedimientos y su implementación. La formulación de políticas y procedimientos puede definirse como estratégica o táctica. Las decisiones estratégicas se relacionan más con

las actividades cotidianas necesarias para operaciones eficientes y sin problemas. Pero las decisiones, ya sean tácticas o estratégicas, por lo general requieren la implementación mediante una asignación o reasignación de fuentes: fondos, equipos o personal. Los planes estratégicos se pueden formular desde abajo, pero normalmente la implementación de tales propuestas requiere los recursos, que solo la oficina general puede proporcionar. A pesar de las amplias líneas de política establecidas por esa oficina y con los recursos que asigna, los ejecutivos de los niveles inferiores llevan a cabo una decisión táctica” (Chandler, 1962, pág. 190).

Adicionalmente, indica sobre la especialización que las organizaciones van sufriendo, en la medida que la tecnología avanza y genera formas distintas dentro de la organización, las cuales deben ser atendidas por ejecutivos de forma tal que dediquen los esfuerzos e insumos necesarios para cumplir con los objetivos y metas.

Kenneth Richmond Andrews, indica que la estrategia corporativa es “el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir 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, 1984). Así mismo, hace referencia a que los aspectos que surgen en coyunturas del mercado no necesariamente hacen parte de la esencia de la estrategia.

El carácter de una organización se manifiesta en aspectos como la destinación de gastos, productos a desarrollar e impulsar, perfiles a seleccionar, y la promoción de los miembros de la organización. “...el carácter básico de una empresa y el núcleo de su especial competencia serán considerados separadamente de las manifestaciones de estas características a largo plazo en

cambiar las líneas de productos, mercados y políticas designadas para hacer las actividades rentables de año en año” (Andrews, 1984).

El significado de la estrategia para la organización, ha de expresarse en términos de los productos, su funcionalidad. Indicar lo que hace o no hace la organización. También expresaría en que mercado se mueve y para el cuales se han diseñado los productos y su distribución. También expresara la financiación y la rentabilidad. La ubicación y su presente y futuro (Andrews, 1984).

Andrews considera que la estrategia organizacional pese a que sea imperfecta o implícita, se puede deducir de la forma como transcurre el día a día. La estrategia tiene dos aspectos como son la formulación y la implementación.

Henry Mintzberg, indica que las estrategias son un patrón que se ha evidenciado a lo largo del tiempo y que es consistente. Considera que las estrategias en su ejecución, se muestran efectivas o no, por tanto, son las realizaciones las que sacan a la luz la estrategia efectiva. Es la conexión entre lo pensado y lo actuado, lo que revela cuál es la estrategia (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999).

Las estrategias pueden formularse o implementarse, o ser el resultado de una situación en particular. Las que emergen pueden convertirse en patrones. Un ejemplo de este aspecto de la estrategia mencionada por Mintzberg respecto de Honda, la cual en los Estados Unidos logró hallar la estrategia a partir del ensayo y el error, pues les enseñó que quería el mercado, además de reconocer los ciclos de divergencia y convergencia, que le permite nuevas búsquedas, hasta enfocarse finalmente (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999).

Las organizaciones deben tener en cuenta el pasado con miras a prever el futuro, pues en esa observación detectan los patrones que forman su comportamiento que le ha de permitir evidenciar sus capacidades y su potencial como organización (Mintzberg, *Crafting Strategy*, 1987).

Para Mintzberg la estrategia es un plan y patrón, que ha de ser coherente con la conducta en el tiempo de la organización, en su historia. Requiere un plan (proyectado) y un poco de previsión (sombrija) y algo de adaptación, es decir, como estratagema (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999).

Las estrategias que se ejecutan integralmente se llaman “premeditadas”, y no le generan ningún conocimiento a la organización. Las que no se concretaron “no realizadas” y las “emergentes” que corresponden a un modelo que no se premeditó, pero que se realizó y que no son controladas (Mintzberg, *Crafting Strategy*, 1987).

Considera Mintzberg que se deben “mezclar” de manera que se pueda pronosticar y simultáneamente tener la capacidad de maniobra frente a situaciones inesperadas. “las estrategias (y el proceso de management estratégico) pueden resultar vitales para las organizaciones, tanto por su ausencia como por su presencia” (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999).

El autor utilizó la metáfora de las 5 ps para explicar la estrategia (Rosillo, 2018): La estrategia como plan es la intención, pauta de acción o maniobra. La estrategia es la amenaza.

La estrategia es un patrón, un flujo de acciones consistentes en el tiempo, intencionales o no y se centra en la acción.

La estrategia como pauta de acción: con miras a obtener ventajas, reducir las amenazas y dar línea sobre las acciones.

La estrategia como posición: Es la fuerza mediadora, o “acoplamiento”, entre organización y medio ambiente, ósea entre contexto interno y externo” y en procura de ubicar un “nicho” en el que se proteja la organización.

La estrategia como Perspectiva: Es la personalidad de la organización, la visión del mundo y su cultura e ideología.

Michael Porter, Considera que la estrategia es “la creación de una *posición única y valiosa* que comprende un conjunto distinto de actividades”, “para entregar una mezcla única de valor” (Porter, 1996).

“...la esencia de la estrategia radica en las actividades: ya sea realizar las actividades de forma distinta o bien realizar actividades diferentes a aquellas realizadas por los rivales. De lo contrario, una estrategia no es más que un lema publicitario que no resistirá la competencia”. “La esencia de la estrategia es elegir lo que no se hará” (Porter, 1996).

También postula que el mejoramiento continuo, ha conducido a las organizaciones a la homogeneidad e imitación, lo cual ha causado que la estrategia sea suplantada por la eficacia operacional.

El posicionamiento estratégico surge de la variedad, la cual significa mejor producción usando actividades diferentes, lo cual se traduce en una cadena de valor superior en el servicio. También de la satisfacción de las necesidades de un grupo de clientes específico, lo cual significa determinar el nicho al cual se le está dirigiendo la oferta y tercero de segmentar clientes a los cuales se les puede atender de distintas formas. “La estrategia consiste en combinar actividades” y que ellas “calcen” entre sí” (Porter, 1996).

Los trade-offs (compensaciones) significan que, si se quiere diferenciar por algo, se debe reducir o renunciar a otros aspectos, lo cual redundaría en las prioridades de la organización.

El “calce” se logra mediante la coherencia simple que es la estrecha vinculación entre actividad y la estrategia general. Actividades que se refuerzan es el segundo aspecto del “calce” y significa que las acciones que desarrolle la organización sumen, esto es, que sean sinérgicas. Y la tercera es la optimización del esfuerzo lo cual significaría gestionar adecuadamente la cadena de valor. “Profundizar una posición implica diferenciar aún más las actividades de la empresa, fortalecer el calce y comunicar mejor la estrategia a los clientes que deberían valorizarla” (Porter, 1996).

Los teóricos basados en Competencias Centrales, indica que la competitividad de las organizaciones es el resultado de características internas y únicas que le permiten destacarse en el medio en el que se desenvuelve. Los promotores de esta propuesta son Prahalad y Hamel, Jay Barney y Dorothy Leonard Barton. Estas competencias están en las rutinas de la empresa (Alvarez Medina, 2003).

Se definen como “cualidades intrínsecas del grupo empresarial que lo impulsan al éxito económico; estas cualidades se expresan a través del aprendizaje colectivo en la organización, específicamente como coordinar diversas habilidades de producción e integrar múltiples corrientes de tecnología en las empresas del grupo y en los productos finales” (Alvarez Medina, 2003).

La teoría de Recursos y capacidades surge en la década de los años 50’s y 60’s frente a la necesidad de las grandes corporaciones de ser más flexibles, situación motivada por la crisis económica que condujeron a abandonar los planes corporativos a mediano plazo. En ese

momento cambia el enfoque de la planificación corporativa a la dirección estratégica (Ibarra & Suárez, 2002).

Dicho desplazamiento corporativo, del foco de atención del entorno de las organizaciones a los aspectos internos de la organización, apuntaron al enfoque de la dirección estratégica, o sea, a la ventaja competitiva, la innovación y la importancia de los procesos internos.

De esta manera “los recursos y capacidades internos proveen la dirección básica para la estrategia de la empresa, y segundo, los recursos y capacidades son la fuente principal de rentabilidad para empresa” (Ibarra & Suárez, 2002).

3M y Honda, plantearon las estrategias sobre sus recursos y capacidades, luego de la cual buscaron la diversificación. Los investigadores sugieren que antes que establecer las estrategias a partir del mercado, se debe hacer desde los recursos y capacidades. “Los recursos son el origen de las capacidades de una empresa, estas son la principal fuente de su ventaja competitiva” (Ibarra & Suárez, 2002).

Un aspecto importante es que pese a que la organización cuente con recursos y capacidades, no significa que sea suficiente, puesto que serán básicas, es decir, se deben “completar”, por tanto, “la esencia es asegurar que la estrategia empuje constantemente hacia los límites de las capacidades de la empresa, lo cual asegura no sólo el perfeccionamiento de las capacidades requeridas por la actual estrategia, sino también el desarrollo de las capacidades necesarias para hacer frente a los retos del futuro, como plantea Grant (1996)” (Ibarra & Suárez, 2002).

La gestión de conocimiento en la organización le permite fortalecer sus capacidades, “la única ventaja sostenible será la capacidad para aprender más rápido que la competencia, pero

aprender significa innovar, pues el saber adquirido tiene que aplicarse en la práctica. Pero hay que concebir la innovación” (Ibarra & Suárez, 2002).

El concepto de competencias Centrales surge de la posición de Prahalad y Hamel en el sentido de indicar que las organizaciones se estaban estandarizando en cuanto a calidad y costo de productos lo cual resultaban en aspectos menos importantes en la ventaja competitiva (Alvarez Medina, 2003).

J. Barney, indicó que, para potenciar la ventaja competitiva de la empresa, se deben presentar 4 indicadores en el servicio o producto como son “valioso, raro, inimitable e insustituible” (Alvarez Medina, 2003). Los recursos de las organizacionales se dividen en físicos, de capitales humanos y organizacionales. Los cuales les permiten proyectar y establecer una estrategia.

C.K. Prahalad y Gary Hamel, sostenía que “La competencia central es comunicación, entrega y un profundo compromiso de trabajar a través de límites organizacionales”. “Las competencias son el pegante que une los negocios existentes” (Prahalad & Hamel, 2018).

En ocasiones la alta dirección no percibe la importancia de ver las distintas unidades de negocios, como un portafolio de competencias de la organización, desperdiciando muchas veces la capacidad que se tiene. Y eso significa salirse de la administración tradicional y sentir el palpito de lo que está pasando. “La tarea crítica de la administración es crear una organización capaz de inspirar productos de funcionalidad irresistible o, aún mejor, crear productos que los clientes necesitan pero que todavía no han sido imaginados”. “concebir la corporación en términos de competencias fundamentales amplía el dominio de la innovación” (Prahalad & Hamel, 2018).

El enfoque de las unidades de negocio, impide relacionar las potencialidades y detectar la competencia central que conduce a la innovación. Indudablemente la competencia central les permite a las organizaciones desarrollar servicios y productos que hacen la diferencia y que únicamente saldrán a la luz a partir de las formas que la organización tiene para promoverlas. “A largo plazo, la competitividad se deriva de la habilidad para construir a menor costo y con mayor rapidez que los competidores, las competencias esenciales que producen artículos no previstos”.

Las pruebas que deben aplicarse para identificar las competencias esenciales de una organización son: 1. Provee acceso potencial a una amplia variedad de mercados. 2. debería hacer una contribución significativa a los beneficios que el cliente percibe del producto final. 3. Difícil de imitar por los competidores.

La competencia central o fundamental genera productos centrales. La organización está obligada a preguntarse (Prahalad & Hamel, 2018):

“¿Cuánto tiempo podríamos preservar nuestra competitividad en este negocio si no controlamos esta particular competencia esencial? ¿Qué tan importante es esta competencia esencial para los beneficios percibidos del cliente? ¿Qué oportunidades futuras serían excluidas si perdiéramos esta competencia particular?”.

Taieb Hafsi, Howard Thomas advierten que el concepto de estrategia es el tradicional y sugiere que “necesitamos ir más allá de lo "práctico" para que podamos entender los patrones de la estrategia; así que planteamos como razón de ser de la estrategia de campo: "ayudar a través de heurísticas y metodologías creativas para la comprensión y transformación de la realidad"” (Hafsi & Thomas, 2005).

Consideran que las investigaciones sobre estrategia no abordan los problemas centrales de la organización y para los gerentes significa continuar en sus procesos sin atender a la teoría. “La búsqueda de conocimiento en la gestión estratégica debería, por lo tanto, seguir un camino diferente. Un enfoque significativo debe conciliar los hallazgos de la investigación con preocupaciones prácticas. Sin embargo, el significado y la relevancia de la investigación disciplinaria académica para la mejora de la práctica administrativa no son obvios, y los resultados de la investigación disciplinaria no se aplican directamente, excepto en combinación con otros hallazgos. En segundo lugar, su aplicación requiere cierta familiaridad con los fenómenos en cuestión” (Hafsi & Thomas, 2005).

En la conceptualización de la estrategia se han tomado dos caminos: uno es el holístico y el otro el analítico. Consideran que el enfoque holístico dominó la escena de la estrategia hasta 1970, y el analítico lo ha hecho desde 1980.

La investigación en la estrategia busca detectar los patrones o modelos que utilizan los gerentes y se basa en la observación. El otro aspecto es experimentar con un modelo y predecir cómo se comportaría en la realidad de la organización (Hafsi & Thomas, 2005).

El ambiente es determinante en los planteamientos de cualquiera de los enfoques en la investigación de la estrategia en la medida que define proceso como la innovación, la competencia y diversos factores decisivos en la organización.

Los modelos que se utilicen son ayudas para interpretar lo que sucede en las organizaciones y la manera como se pueden enfrentar el día a día y las exigencias.

Rajiv Nag y Donald C. Hambrick desarrollaron varios cuestionamientos investigativos y concluyen que “...el campo de la gestión estratégica se ocupa de las iniciativas, las mayores

intencionales y las iniciativas emergentes adoptadas por los ejecutivos (gerentes), en nombre de los propietarios, implicando la utilización de los recursos, para mejorar el desempeño de las firmas en su ambiente externo” (Nag & Hambrick, 2006).

Encuentran, que la gestión estratégica está fragmentada y, sin embargo, en los últimos 20 años ha tenido un gran éxito. Para poder aclarar lo que estaba sucediendo aplicaron distintos instrumentos y con expertos académicos construyeron la visión de lo que estaba sucediendo en el campo de la gestión estratégica (Nag & Hambrick, 2006).

Los límites de la gestión estratégica son amorfos, en los que dieron cuenta de la diversidad de interpretaciones, complejidades, enfoques, énfasis, multidisciplinariedad que condujeron a los investigadores que justamente la gestión estratégica es un gran vademécum de formas, que pese a su diversidad toda apuntan a un solo objetivo que los convoca y une (Nag & Hambrick, 2006).

Gerry Johnson, Leif Melin y Richard Whittington Plantean la estrategia como “la dirección y el establecimiento de las condiciones de una organización en el largo plazo, las cuales logran ventajas en un entorno cambiante a través de la configuración de sus recursos y capacidades, con el objetivo de satisfacer las expectativas de los Stakeholders” (Micro Strategy and Strategizing, 2003).

Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Whittington consideraron la estrategia “es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que logra ventaja en un entorno cambiante, gracias a la configuración de sus recursos y competencias con vistas a satisfacer las expectativas de las partes interesada” (Jhonson , Scholes , & Whittington, 2006).

5.3.2. El concepto de prospectiva estratégica

La proyección de las organizaciones en el tiempo, en procura de su sostenibilidad, requiere planear el corto y largo plazo, para lo cual la toma de decisiones guiadas debe conducir a visionar los escenarios futuros, de forma que se puedan contemplar alternativas con miras a la mejor opción.

La prospectiva se define como la herramienta de análisis que permite explorar y predecir el futuro en un determinado asunto. La Real Academia de la Lengua la define como el “conjunto de análisis y estudios realizados con el fin de explorar o de predecir el futuro en una determinada materia” (Real Academia Española, 2018).

La prospectiva presenta ideas claves como son “el mundo cambia, pero los problemas permanecen, los actores clave en el punto de bifurcación, un alto a la comunicación de lo complejo, plantearse las buenas preguntas y desconfiar de las ideas heredadas, de la anticipación a la acción a través de la apropiación”, las cuales dan forma a las herramientas al método prospectivo entre los que se encuentran el método de escenarios, el análisis estructural y el análisis morfológico entre otros (Cereceda Meneses, 2018).

La prospectiva estratégica está ligada a la fijación de objetivos, y de estos a las acciones en el tiempo con miras a materializarlos, en donde la previsión es la forma de planear los futuros posibles, por tanto, “la acción sin objetivo no tiene sentido y la previsión suscita la

acción. Esa es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisociables, de ahí la expresión de “prospectiva estratégica” (Godet, 2009).

Las organizaciones que busquen la sostenibilidad en el tiempo, deberán contemplar las fases de la prospectiva estratégica como son el análisis situacional, previsión de tendencias, futuro alternativo y estrategias de acción (Forero Cruz, 2017).

El futuro no existe, en la medida que se está reelaborando permanentemente, sin embargo, el material del cual está hecho, es material reconocible, por tanto, se puede llegar a determinar desde hechos pasados y presentes. Esos futuros posibles deben ser acogidos por los actores que se implican en los procesos y que muy seguramente serán los usuarios en ese futuro escogido.

La historia tiene una tendencia en la que se han visto en juego, al igual que en el presente, propósitos o intencionalidades individuales y colectivas, las cuales entran en conjunción cuando se presenta un evento o acontecimiento inesperado, el cual se magnifica por parámetros que de una u otra forma definen el futuro.

El cambio es impulsado por factores como la demografía, los desarrollos tecnológicos, las afectaciones al medio ambiente, los valores, actitudes y creencias de los actores y grupos de interés, la economía global, las decisiones en el gobierno y las instituciones. La era de la información ha sido la gran impulsora que transforma el mundo previsible en uno imprevisible y complejo.

La prospectiva se refiere al futuro, lo que está por venir de forma tal que se explore o se haga predicción del mismo, escudriñando en el presente, revisándolo con otro enfoque de forma que se extraiga los insumos del futuro deseable.

Son múltiples las actitudes hacia el futuro, y la prospectiva estratégica trata de construir los cambios desde el presente, con miras al futuro que se desea construir. Ver a lo lejos, aclarar la acción presente permite las interpretaciones de la “realidad” que conduzcan a esa tendencia futura que sea la más deseable para las organizaciones.

Anticiparse a los cambios del entorno, adaptarse y sobrevivir, fruto de la reflexión de los actores motivados y movilizados en la realización de las decisiones, que pueden permitir un futuro viable, digno mediante la identificación de los elementos claves del futuro.

5.3.3. La noción de estrategia en la presente investigación

De todo lo anterior, consideramos y entendemos la estrategia como la toma de decisiones de largo plazo, en procura de lograr ventajas, mejorar el posicionamiento en el entorno y frente a la competencia, logrando una diferenciación en el mercado, teniendo en cuenta los recursos y capacidades. La estrategia se construye admitiendo que puede haber un componente racional y otro emergente o intuitivo.

Iniciativas intencionales dadas por la perspectiva de largo plazo, que advierten y fijan los gerentes y cuadros directivos; a partir de las cuales se determinan pautas de acción acordes a las capacidades y recursos que poseen la organización y con miras al desarrollo de competencias centrales que permiten el desarrollo de servicios conducentes a lograr un posicionamiento en el entorno competitivo de la organización.

5.4. Marco Normativo

5.4.1. Ley 388 de 1997.

Es la Ley de ordenamiento territorial, por la cual se delimitan los instrumentos e indica la gestión del mismo con miras al desarrollo armónico del territorio. Los aspectos sociales, económicos, culturales, tecnológicos se expresan sobre el territorio y en las múltiples relaciones que se generan, por ende, la Ley propende porque se desarrollen de la manera más armónica y en consonancia con la sostenibilidad ambiental del territorio.

Esta Ley es fundamental para la SCA RH, en la medida en que es el marco normativo de las acciones urbanísticas.

5.4.2. Ley 435 de 1998.

Esta Ley “reglamenta el ejercicio de la profesión de la Arquitectura y sus profesiones auxiliares, se crea el Consejo Profesional de Arquitectura y sus profesiones auxiliares, se dicta el Código de Ética Profesional, se establece el régimen Disciplinario para estas profesiones, se reestructura el Consejo profesional Nacional de Ingeniería y Arquitectura en Consejo Profesional nacional de Ingeniería y sus profesiones auxiliares y otras disposiciones” (Senado de la República de Colombia, 1998).

5.4.3. Decreto 1077 de 2015.

Esta norma “expide el Decreto Único Reglamentario del sector Vivienda, Ciudad y territorio”, y es importante para la SCA RH, en la medida en que es el marco amplio de la reglamentación en procesos de licenciamiento y construcción entre otros aspectos.

5.4.4. Ley 64 del 28 de diciembre de 1978.

Por la cual se reglamenta el ejercicio de la Ingeniería, la Arquitectura y profesiones auxiliares.

5.4.5. Decreto N°. 2099 de 1998 de la Presidencia de la Republica.

Mediante el cual el presidente de la República designa a un representante del sector privado, con su respectivo suplente, para la Junta Directiva del Banco de Comercio Exterior de Colombia S. A. Bancoldex.

5.4.6. Decreto N°. 092 del 23 de enero de 2017.

En este Decreto se reglamentó la contratación con entidades sin ánimo de lucro a la que hace referencia el inciso segundo del artículo 355 de la Constitución Política (Presidencia de la República, 2017).

El inciso segundo del artículo 355 de la Constitución Política, a la que hace referencia el Decreto, indica que “el Gobierno, en los niveles nacional, departamental, distrital y municipal, podrá, con recursos de los respectivos presupuestos, celebrar contratos con entidades privadas sin ánimo de lucro y de reconocida idoneidad con el fin de impulsar programas y actividades de interés público acordes con el Plan Nacional y los planes seccionales de Desarrollo” (Presidencia de la República, 2017).

Dicha Norma de las entidades sin ánimo de lucro – ESAL surge de materializar los artículos 38 y 39 de la Constitución Nacional, de la siguiente manera:

ARTICULO 38. Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad

ARTICULO 39. Los trabajadores y empleadores tienen derecho a constituir sindicatos o asociaciones, sin intervención del Estado. Su reconocimiento jurídico se producirá con la simple inscripción del acta de constitución.

6. Metodología

El aprendizaje colaborativo es el enfoque con el cual se ha construido el marco referencial, la formulación del problema, el estado del arte y la justificación, contando para ello con la participación de seis grupos de trabajo de la Cohorte uno del programa de Maestría de Administración de Empresas, los cuales aportaron a esta filosofía de interacción, a partir del conocimiento, generando sinergia y optimización del aprendizaje colectivo con miras a construir comprensión, lo cual constituye pieza integral de los desarrollo de cada uno de los trabajos de grado.

6.1. Tipo de Estudio

Este estudio es de tipo exploratorio:

“En los estudios exploratorios se abordan campos poco conocidos donde el problema, que sólo se vislumbra, necesita ser aclarado y delimitado. Esto último constituye precisamente el objetivo de una investigación de tipo exploratorio. Las investigaciones exploratorias suelen incluir amplias revisiones de literatura y consultas con especialistas.” (Paneque, 1998)

6.2. Diseño de Investigación

Al tratarse de la primera experiencia aplicada en el uso combinado de herramientas de direccionamiento estratégico y prospectiva y al enfocarse en la caracterización y descripción de una organización, la presente investigación se considera de tipo exploratorio y descriptivo.

A partir de las consideraciones vistas en el marco teórico y teniendo en cuenta el objetivo de este trabajo, se plantea un diseño metodológico basado en las herramientas brindadas por el direccionamiento estratégico y la prospectiva.

El diseño permite la adaptación o empleo de herramientas de direccionamiento estratégico y prospectiva, mediante entrevista a los asociados, miembros de la junta directiva y empleados se tomará información que permita la construcción del diagnóstico.

Adicionalmente se consultarán los expedientes que reposan en el archivo de la organización, con miras a desarrollar la etapa diagnóstica y conocer situaciones relevantes para el estudio, con el fin de poder detectar posteriores factores limitantes.

Al cliente se le efectuarán entrevistas para determinar el grado de satisfacción que tiene del negocio.

A la competencia se les efectuarán entrevistas a gerentes o representantes legales.

6.3. Fuentes

Fuentes primarias. Los asociados, empleados y directivos conforman la fuente primaria. A este grupo mediante entrevistas dirigidas a los mismos, miembros de la junta directiva y empleados para poder detectar posteriores factores relevantes a los objetivos.

Fuentes secundarias. Revisión de literatura económica de entidades como el Banco de la República, DANE, DNP con el cual se va a construir el perfil del entorno político, económico, social, tecnológico.

Segunda Parte

7. Historia Empresarial

7.1. El origen.

El Frente Nacional signó el nacimiento de la Sociedad Colombia de Arquitectos Regional Huila. El advenimiento de la “paz” fruto de los acuerdos de Benidorm – España el 24 de julio de 1956, permitió la transición política y de gobierno en Colombia entre 1954 y 1974, con miras a asegurar la mutación “pacífica” y el **relevo** en el poder durante 16 años, luego de la dictadura de Rojas Pinilla.

La alternancia del poder entre las facciones liberales y conservadoras no garantizó a la postre, la estabilidad y la tranquilidad del país, sin embargo, motivó a jóvenes profesionales Huilenses egresados de arquitectura de universidades nacionales y del Brasil y vinculados a la región por motivos familiares, a experimentar un espíritu de cambio, transformación y de sentir que el Huila podía tener una oportunidad en la historia.

La sensación en general para estos jóvenes en la década de los 50’s, y 60’s, fue que se estaba mejorando y que el presente podría traer un mejor futuro. “Estudiar arquitectura a comienzos de los años sesenta no solo era aprender este “buen gusto”. Implicaba una cierta visión artística del mundo, una sensación de ser los elegidos para mejorar el país” (Bautista G, 2018).

En el plano internacional se desarrolló en Cuba en 1963, el VII Congreso Mundial de Arquitectos cuyo objeto de análisis fue “La Arquitectura en los países en vías de desarrollo”

organizado por la Unión Internacional de Arquitectos – UIA, lo cual influyo en distintas agremiaciones de arquitectos en países de Latinoamérica al replicar dicha temática (Tortti, 2013).

El conservador Misael Pastrana Borrero, nacido en Neiva – Huila, intentó llegar a la primera magistratura en el año de 1962, sin embargo, declinó ante la candidatura de Guillermo León Valencia. En su segundo intento y con 47 años de edad, fue elegido presidente en el periodo 1970 a 1974, cerrando 16 años de relevos programados del Frente Nacional, generando en el Huila orgullo de tener un presidente de la región. Adicionalmente se convirtió en el referente para estos jóvenes huilenses.

Algunos de estos eran profesionales de la arquitectura, alcanzaron la Gobernación del Huila, la alcaldía de Neiva y de otros municipios del Departamento, además de importantes cargos de dirección en el orden municipal, departamental y nacional.

Para la década de 1950 y 1960 este puñado de no más de 12 profesionales de la arquitectura, se convirtieron en la expresión de la profesión en el Huila, conviniendo unirse como agremiación, sumar esfuerzos en pro de establecer un diálogo con otras fuerzas sociales, que condujeran a una mejor sociedad, mejor ciudad, mejor territorio y en donde la arquitectura y el urbanismo se expresaran con altura, para lo cual se fijó la fecha del 18 de noviembre de 1966 para materializar dichos propósitos (Ver anexo acta de constitución).

La agremiación de arquitectos a nivel nacional surge primero en Medellín en 1919, como una expresión regional, y en 1944 como expresión de orden nacional al unirse con la de Bogotá. En el año de 1966 se estampa el acta de nacimiento de la Sociedad Colombiana de Arquitectos regional Huila, en un momento fulgurante de la dirigencia Huilense, y en la medida en que los jóvenes profesionales ya habían acumulado experiencia y relevancia en la sociedad Huilense.

Las oportunidades del mercado ofrecían abundante trabajo para los asociados. En Neiva, como en el Huila, había demanda de servicios y trabajo para todos. En ese momento no se tenía la necesidad de una sede, y no se exigía una cuota mensual de mantenimiento, no era necesario. Los haberes de la sociedad Colombiana de Arquitectos, fueron durante varios años y presidencias un escritorio y un archivador. La organización fue ligera, móvil, casi sedentaria ya que con cada presidente se movían las escasas pertenencias a algún rincón de dominio para dar paso al presidente de turno. Las reuniones se efectuaban en el Club Social o en el Club Campestre.

7.2. Los primeros servicios y apoyos a la comunidad.

La SCA RH, fue reconocida en sus orígenes por sus integrantes, al ser quienes simultáneamente ocupaban importantes cargos en la administración pública y en la empresa privada. Fue la época fulgurante, estelar de la organización.

Un hecho destacable de la organización de reciente fundación, fue el servicio que ella le prestó a Neiva y al Huila luego del terremoto que la azotó el 9 de febrero de 1967, puesto que los profesionales dieron su apoyo en la evaluación de las edificaciones que resultaron afectadas. No cobraron por tales servicios y el pago fue el agradecimiento social en un momento de máxima necesidad, de ahí surge también parte del reconocimiento que aún persiste en algunas personas y sectores de la sociedad.

7.3.La sede.

En la década de los 70's, se evidenció la necesidad de una sede, en la medida que el número de asociados aumentó significativamente y el apoyo que se esperaba de la organización,

difícilmente se podía seguir prestando con mínimos elementos como un escritorio y una precaria infraestructura.

La agremiación en esa primera década de existencia no vendía servicios, en la medida que cada profesional desarrollaba negocios y no requería de la agremiación para vender su portafolio profesional. El rol inicialmente fue de representar y aglutinar a los arquitectos y ser expresión del sentir de la organización.

En 1979, siendo presidente de la agremiación el arquitecto Alfonso Carrillo, le cursan invitación por parte de la Federación de Profesionales del Huila para que utilizara como sede el sótano de la casa ubicada en la carrera 7 A No 19 - 36. En contraprestación, debía colaborar en el pago del costo de mantenimiento y servicios públicos.

Desde ese momento la SCA RH ocupa el inmueble, desde el cual administra y ejerce actos de posesión. En el año 2015 un fallo judicial le otorgó el control del inmueble en un 60% y la obligación de entregar el 40% del mismo a una agremiación del sector de la salud. Durante muchos años precedentes al fallo judicial la situación fue muy tensa entre integrantes de ambas agremiaciones. Hoy en día comparten los costos de servicios.

7.4. La incertidumbre.

La organización fue protagonista de primer orden en el proyecto de subdivisión de vivienda de la última década del siglo XX, el cual fue promovido por el hoy extinto Banco Central Hipotecario. Dicha circunstancia le significó importantes ingresos y reconocimiento municipal y regional a la SCA RH.

Sin embargo, la crisis de la construcción golpeó a todo el sector y la SCA RH tampoco se libró. Muchos de sus asociados entraron en quiebra, perdieron sus boyantes empresas de diseño y

construcción. Algunos de ellos se recuperaron, no obstante, también algunos en más de 20 años no han logrado superar la crisis. Se pueden señalar los proyectos en Neiva que quedaron a medio construir, fruto de las empresas y sociedades en quiebra.

Lo efectos de la crisis del sector en 1995 afectaron a todo el aparato productivo del país, pues “los encadenamientos hacia atrás y hacia adelante del sector, en la terminología de Hirshman, amplifican su impacto macroeconómico” (Santa María Cardenas & Bernal Salazar, 1996), en la medida en que la producción nacional de acero, cemento, concreto y, en general, de toda la cadena productiva de la construcción y sobre todo la mano de obra no calificada, se perjudicaba en ese momento por la crisis.

En el periodo de 11 años en el que se presenta el auge y crisis del sector de la construcción, resulta diciente de la estabilidad y volatilidad que hubiesen pasado 7 presidentes, muchos de ellos permanecieron muy cortos periodos.

Años más tarde, ya adentrados en la primera década del siglo XXI, la SCA RH efectuó para el Fondo Nacional del Ahorro avalúos con fines de crédito a solicitantes, circunstancia que alcanzó a ser trabajado hasta el año 2012, fecha en la cual dicho Fondo cambió las políticas de evaluación para otorgar los créditos, circunstancia que le quitó otra vez el apalancamiento económico que requería.

En la última década, la organización ha participado de licitaciones, convenios, contratos con el sector público del orden municipal, regional y nacional fruto de los cuales, ha logrado sobrevivir y cubrir sus necesidades inmediatas como el pago de salarios a los empleados, así como gastos de la sede.

7.5. La lógica de la sobrevivencia “las oportunidades las pintan calvas”.

La crisis de la construcción de la última década del siglo XX, marcó definitivamente la lógica de administración de la SCA RH. Muchos asociados perdieron los empleos, patrimonio, empresas, lo cual obligó a muchos de ellos al rebusque y a cazar las oportunidades que se generaran.

7.6. Transición hacia la generación de ingresos.

Desde el año 2002 se creó la Lonja Inmobiliaria convirtiéndose en una pequeña fuente de ingreso y un mecanismo de generar ganancias adicionales a los arquitectos asociados que prestan servicios en dicha área, la cual depende de las decisiones que se tomen en la Junta Directiva. Dicha instancia es de cierta manera como una unidad de negocios de la Sca RH, la cual no ha logrado engranar debidamente en su estructura, puesto que es un mercado que mueve importantes cifras de dinero.

También ha sido socialmente responsable, acudiendo en circunstancias que han vuelto a afectar a la Sociedad, como el caso ocurrido en Villa Magdalena el día 14 de febrero de 2003, en donde se efectuó un atentado terrorista que afectó a la población y sus viviendas. La SCA RH, efectuó la valoración de las estructuras afectadas con miras a la demolición, reconstrucción o reforzamiento.

7.7. Los últimos 10 años.

La SCA RH bajo la gestión de los últimos cuatro presidentes, logró convenios que le permitieron, desarrollar proyectos de diseño, construcción e interventoría. De algunos de ellos se obtuvo mayor éxito y otros le generaron a la SCA situaciones contractuales difíciles; fueron atendidos en estos 10 años varios municipios del Huila tales como Aipe, Villavieja, Tesalia,

Palermo, Rivera, entre otros. A nivel nacional bajo la modalidad de las gerencias integrales se desarrolló los proyectos de vivienda rural en el departamento de la Guajira, el cual también se desarrolló en el Huila. Desarrollo en el cual le permitió una ejecución presupuestal de 12 mil millones de pesos, de los cuales quedaron unos pequeños exentes utilizados para reinvertir en la SCA.

En el año 2017 la SCA RH suscribió un convenio con la ciudad de Neiva para el diseño arquitectónico de un mega colegio el cual fue entregado a satisfacción a la municipalidad; en el año 2018 la SCA RH, en convenio con uno de los arquitectos asociados, está desarrollando, la interventoría de diseño para escenarios deportivos en la ciudad de Ibagué, por un monto de 300 millones de pesos.

7.8. Situación actual.

El futuro de la Sociedad Colombiana de Arquitectos está aún por escribirse, ya que el “honor” de integrar los cuadros directivos de la organización, ha de ser suficiente reconocimiento por la labor desarrollada. La distancia entre quienes crearon la SCA RH, se ha alejado de quienes han pasado por su dirección en la medida en que el origen de ideales contestatarios es la sobrevivencia.

8. Análisis Interno

Las empresas que han logrado generar abundantes recursos a lo largo del tiempo, con la rapidez que el mercado lo ha exigido, con menores costos con relación a la competencia, han elevado la riqueza en su existencia consolidando características y herramientas estratégicamente utilizadas. El análisis de las áreas funcionales de la organización refleja el estado de los aspectos

vitales, la calidad, el carácter de la organización, lo que tiene o lo que falte serán el resultado de dicho proceso.

8.1. Áreas Funcionales

8.1.1. Función investigación, desarrollo e innovación.

La innovación es uno de los aspectos fundamentales para que una organización fortalezca sus ventajas competitivas y/o las desarrolle. Aplicar y generar nuevos conocimientos es el principio de la innovación, aspecto en el cual la organización está relegada pese a que en el estudio efectuado hace 3 años fue una de las estrategias que se recomendó fuese desarrollada prioritariamente (Rivera Sinuco, Galindo Reyes, & Gutiérrez Díaz, 2015).

La orientación a la innovación no está dada en la organización, porque no existe el liderazgo para promoverlo, lo que permitiría abrir el camino en la búsqueda de nuevos servicios, enfoques, procedimientos. La apertura de nuevos mercados, es tarea que se ha recomendado en el estudio desarrollado en el año 2015 con miras a la revisión de las estrategias de marketing del año 2015 y la propuesta del plan de mejora de la SCA RH en la cual se consideran pertinentes dichas estrategias.

Las condiciones del sector y de la SCA RH, le permitirían desarrollar innovaciones tecnológicas en cuanto a aspectos constructivos que se pueden mejorar, máxime cuando con la mirada de la construcción sostenible se están reenfocando. Comercialmente se puede re direccionar lo hasta ahora hecho, repotenciando lo mejor y redefiniendo dichos servicios. Organizacionalmente la asociación tiene gran campo de maniobra, pues su modelo de negocio lo puede reconstruir, reestructurar, direccionar o repotenciar.

8.2. Función Planeación

8.2.1. Teleología organizacional.

La misión, visión, objetivos, políticas, metas y estrategias no son fácilmente identificables por parte de los miembros de la junta directiva de la SCA RH. Se encuentra dicha situación en afirmaciones que apuntan a indicar que no es claro el accionar de la organización.

8.2.2. Conocimiento del entorno.

Se desconoce, no se logra interpretar y existe poca inquietud respecto de lo definitivo que es para la organización. Si bien, se tienen ideas frente al deber ser organizacional, resultan insuficientes para poder determinar líneas de acción en el entorno interno de la organización y en el externo. De la información recopilada con miembros de la Junta directiva y de otros asociados la generalidad expresa la ineficiente respuesta de la organización para reaccionar a la exigencia del entorno. Se evidencia una cierta conformidad con lo que sucede en el entorno y que afecta el funcionamiento interno de la organización. El entorno le ha presentado a la SCA RH, un derrotero, un laberinto, un acertijo el cual no ha sido resuelto desde las distintas juntas directivas que han pasado en los últimos cinco años. Ante el cambiante entorno las preguntas son excesivas frente a las certezas que se hacen evidentes.

8.2.3. Toma de decisiones.

Son autocráticas, inconsultas, episódicas y muchas veces contraproducentes. Aparentemente, las decisiones han de ser colegiadas, consensuadas y participativas en el seno de la SCA RH; sin embargo, la realidad indica que son efecto de determinaciones unilaterales que en su mayoría son ejecutadas por el presidente, situación que genera cierto malestar dentro de los

miembros de junta. En la entidad el representante legal tiene la posibilidad de determinar inversión mínima e incidir en la elección de determinados proyectos. Otro factor que afecta las decisiones es el ausentismo a las sesiones de juntas.

8.2.4. Evaluación de la gestión.

La SCA RH, no presenta trazabilidad en los procesos y procedimientos. La forma como se manejan los proyectos es por asignación de un responsable, el cual en la mayoría de ocasiones se ofrece de manera voluntaria. No se ha implementado un sistema de gestión que permita conocer el desempeño de las distintas áreas funcionales de la organización.

Indicadores. No están implementados. La SCA RH carece de herramientas para determinar el avance sobre aspectos generales y sensibles de la organización.

Control. Este busca que los procesos de la organización se mantengan dentro de lo planeado, y en caso de que se presenten irregularidades efectuar las medidas correctivas, que permitan volver al cauce trazado.

En la SCA RH, la inexistencia de un proceso de planeación ha conducido a la organización a carecer de mecanismos para hacer el debido seguimiento a las órdenes que se imparten. No existe proceso con miras a establecer estándares para evaluar, controlar insumos, observar procesos.

La anterior situación se evidencia en las ofertas de propuestas de servicios a ocasionales interesados y que muchas veces resultan muy bajas con relación al costo del servicio. En ocasiones, las ofertas afectan el mercado de algunos servicios al estar por debajo del mercado las

propuestas emitidas desde la SCA RH. Por tanto, los estándares de costos no se pueden observar con claridad en todos los procedimientos.

La variable tiempo y plazos no se establecen, situación que se pretendió modificar desde los estatutos para lo cual se ordenó por asamblea general hace más de 4 años y, a la fecha, no se le ha dado cumplimiento.

Respecto al desempeño de personal, no existe un mecanismo que permita evaluar el rendimiento del personal, con lo cual se podrían dar progresos en este componente.

El estándar establecido con miras al control no se ha fijado, por ende, las acciones correctivas o de mejora no están en el catálogo de procedimientos de la organización.

Ahora bien, se efectuó en meses pasados la actualización del archivo según la norma técnica, el cual es un soporte aún sin utilizar en la toma de decisiones.

8.3. Función Producción y Servicios.

Los procesos y la gestión en la organización se han mantenido estáticos por más de 10 años, aspecto que se muestra claro en la forma de tomar las decisiones y el resultado de las mismas. La capacidad de adaptarse al cambio es nula, pese a la revolución en la tecnología y de los cambios en el entorno económico de Neiva y el Huila.

En el sector de la construcción en la Región centro, específicamente en el Huila, se presentó una gran caída en procesos de licenciamiento de obras, consumo de cemento gris y concreto en lo que va corrido del 2018 (Banco de la República, 2018). Las transferencias por regalías fueron reestructuradas desde el 2011, con lo cual debieron redistribuirse las asignaciones

anuales, afectando la transferencia de recursos (Botero Ospina, Hofman Quintero, Hernández Chitiva, & Pico Guzmán, 2015).

La innovación es percibida como un factor diferenciador, pese a lo cual se reconoce que en la organización no se le da la importancia y no está en las prioridades de la junta. En tal sentido, la capacitación del personal que puede conducir a ventajas competitivas no hace parte en la toma de decisiones.

Al no existir objetivos estratégicos en la organización, la administración por procesos no se ha implantado, lo cual le permitiría a cada uno de los miembros ir más allá de la simple función o lo que establece el estatuto, reglamento o norma; así las cosas, no se logra trascender de lo específico en la función.

Fortalecer el capital humano en la actual coyuntura de la SCA RH, en razón a su determinante papel, no se ha contemplado como prioridad, pues no existe en la estructura y accionar diario de la asociación. Este aspecto de celebrar los cumpleaños o capacitaciones surge más por esfuerzos individuales que por directriz administrativa.

La comunicación es uno de los aspectos más precarios de la organización, porque las habilidades en este sentido, han causado graves enfrentamientos y rupturas entre asociados. Los distintos estilos de comunicación han conllevado al alejamiento de un buen número de asociados que no comparten la forma como se toman decisiones y que está ligado al difícil estilo de comunicación que se maneja. Las comunicaciones se efectúan por correo electrónico.

La administración del capital económico de la asociación ha sido objeto de virulentos cuestionamientos, ya que se han acometido obras que han mejorado ostensiblemente el ambiente laboral, lo cual no tiene discusión, pero dicha destinación específica al existir otras urgencias

económicas y prioritarias de la agremiación es lo que ha ocasionado malestar en un grupo de agremiados.

La venta de servicios en otras regiones e incluso en otros países es una variable que no se ha considerado, teniendo en cuenta que los entrevistados consideran que no se ha resuelto todavía la problemática interna.

8.4. Función Marketing

8.4.1. Análisis del cliente.

El historial de la organización refleja que el sector público es y ha sido el principal usuario de los servicios de la SCA RH. El Fondo Nacional del Ahorro, el Banco Agrario, la Alcaldía de Neiva, la Gobernación del Huila, entidades de economía mixta como hospitales, municipios como el Pital, La Plata, Aipe, entre otros, han sido los clientes principales y determinantes de las finanzas y el enfoque de la oferta de servicios presente y pasada.

Lo anterior ha significado para la SCA RH, importantes ingresos que le han permitido el flujo de caja requerido para responder a las obligaciones que se generan por la existencia de la organización.

Empero, también ha significado una alta dependencia de dicho sector, con lo cual, el “cliente” privado, constituido por el ciudadano que requiere un acompañamiento de profesionales competentes o de una organización que le brinde el respaldo, no resulta siendo objeto de la oferta de la organización mediante servicios y productos que cubran la expectativa

del promedio de los consumidores de servicios básicos de diseño y construcción. En este rango, la principal oferta de servicios, la batería en ordenamiento es inadecuado.

Sectores como la salud, educación, servicios hoteleros, no han sido objeto de las acciones o enfoques de la organización, tanto en Neiva como en el Huila en general, son sectores promisorios donde puede existir una dinámica interesante de mercado para SCA RH.

Se han observado los distintos aspectos de la SCA RH, de forma que se pudiese obtener un resultado muy aproximado del estado de cosas, con miras a detectar los aspectos que fortalecen y debilitan a la organización.

Objetivo de ventas. La información obtenida mostró que no están fijados los objetivos de venta, en razón a que se desconoce dicho aspecto y que no existe un sistema de planeación integral que permita articularlo de manera lógica y secuencial.

Diseños de servicios y productos. Los entrevistados manifiestan que el portafolio de servicios se mantiene desde hace varios años. Indican que el área de Marketing no existe en la SCA RH, y que a pesar de su importancia no ha sido priorizado en el esquema organizacional.

Los servicios no han sido diseñados y se han ofrecido ante los requerimientos del mercado, pero no por iniciativa o respuesta a una estrategia empresarial.

Nicho de mercado. Se ha indicado que no está claramente definido, no está ubicado y se percibe que se está desperdiciando el mismo, debido al desconocimiento de las particularidades y falta de indagación del entorno. Algunos de los entrevistados manifiestan que no se ha efectuado estudio de mercado, de forma tal, que no se pueden determinar segmentos y nichos en donde se logre posicionar la oferta de servicios de la Asociación. El nicho actual, el lugar propicio para ofertar no ha sido ubicado.

En este sentido la SCA RH, está en un mar “rojo” en donde se lucha por un mercado cada vez más competido.

Tamaño del mercado. La necesidad de vivienda propia en el departamento del Huila asciende aproximadamente a 635064 personas, lo que equivale al 56,4% de la población (Departamento Nacional de Planeación, 2018). No poseen vivienda propia 158.766 familias. Las proyecciones indican que 18000 nuevos hogares se formarán en los próximos 4 años y se licenciarían 490.000 m² (Camacol, 2017).

El monto de crédito acumulado para vivienda en la región en el 2016 llegó a los \$762.000 millones.

Participación del mercado. Para el caso de la SCA RH, al considerar a los competidores, los cuales se ubicarían entre “grandes – algunos – diferentes” (Entrepreneur, 2011), tendría un porcentaje de participación entre el 0.5% - 5% del mercado.

Tabla 3. *Clasificación de competidores SCA RH.*

	¿Qué tan grandes son tus competidores?	¿Qué tantos competidores tienes?	¿Qué tan similares son sus productos a los tuyos?	¿Cuál parece ser su porcentaje?
1	Grandes	Muchos	Similares	0-0,5%
2	Grandes	Algunos	Similares	0-0,5%
3	Grandes	Uno	Similares	0,5%-5%
4	Grandes	Muchos	Diferentes	0,5%-5%
5	Grandes	Algunos	Diferentes	0,5%-5%
6	Grandes	Uno	Diferentes	10%-15%
7	Pequeños	Muchos	Similares	5%-10%
8	Pequeños	Algunos	Similares	10%-15%
9	Pequeños	Muchos	Diferentes	10%-15%
10	Pequeños	Algunos	Diferentes	20%-30%
11	Pequeños	Uno	Similares	30%-50%

12	Pequeños	Uno	Diferentes	40%-80%
13	Sin competencia	Sin competencia	Sin competencia	80%-100%

Fuente: <https://www.entrepreneur.com/article/264164>

8.5. Función Finanzas

8.5.1. Apalancamiento.

La SCA RH no posee los medios para autofinanciar un proyecto, en la medida que los recursos con los que cuenta e ingresos son precarios, por tanto, originar algún tipo de iniciativa financiera le resulta casi imposible frente a los rendimientos que ha tenido en los últimos 20 años.

8.5.2. Endeudamiento.

La SCA RH carece de capacidad financiera que le permitan buscar algún tipo de financiamiento para los planes, programa o proyectos en razón de que carece de capital o bienes que le permita respaldar cualquier deuda para bien de la organización no presenta un alto endeudamiento y logra con los escasos recursos que obtiene logra cubrir los costos de funcionamiento.

Rentabilidad. Los ingresos que percibe la SCA RH son por concepto de aportes, arriendo de local, porcentaje de avalúos y por efectos de desarrollo de algún convenio, que esporádicamente le genera a la organización un recurso. Durante los últimos 10 no se han presentado excedentes, y los que hubo en años anteriores se han utilizado para cubrir épocas donde no se obtuvo ingresos.

Se debe anotar que la baja rentabilidad de la SCA RH durante los últimos años también se debe a que el gobierno nacional restringió la contratación con organizaciones sin ánimo de lucro, durante un largo periodo.

Los ingresos por el porcentaje sobre avalúos ascienden a \$6'000.000, oo anualmente. Ocupan una posición en el mercado muy pequeña, pero compiten en un rubro de crecimiento.

Los ingresos de la SCA por concepto de arriendo ascienden a \$8'000.000, oo anualmente, presenta las mejores posibilidades de crecimiento y rentabilidad, en la medida que ha sido una constante en los ingresos. Se les amplió la capacidad habilitando un local en el semisótano para arriendo.

Los ingresos por asesorías, OT, consultorías, concursos y similares ascienden a \$12'000.0000, anualmente. Significan una parte del mercado y tienen poco crecimiento.

Los aportes por cuotas de sostenimiento ascienden a \$6'000.000,oo anualmente. El crecimiento es nulo.

Liquidez. La ausencia de excedentes financieros durante varios años, han resultado en la imposibilidad de reinvertir o de distribuir excedentes entre los asociados, en razón a que los gastos superan a los ingresos. Una de las formas con que la SCA ha logrado ingresos extras que le permiten en determinados momentos del año relativa liquidez es la existencia de un CDT, el cual prestan para la realización de algunos proyectos y que por dicho préstamo le genera algunos rendimientos financieros a la organización.

Inventarios. La SCA RH no cuenta con inventario ya que es una empresa que tiene como objetivo la venta de servicios.

8.6. Función Recursos Humanos

8.6.1. Discurso y acción colectiva.

El liderazgo en la SCA RH no está claramente definido, carece de carácter y no logra movilizar a los asociados. El direccionamiento, el discurso, el liderazgo, el señalar el camino apelando a la teleología organizacional y que la mueva a la acción colectiva se queda en consideraciones particulares de cómo ver y entender el mundo, la organización y el entorno. Por tanto, el líder no alcanza a transmitir, ni motivar a la acción y, por tanto, la alienación organizacional no se produce.

8.6.2. Debilidades.

La baja participación de los miembros de junta y de los asociados habilitados, es un factor determinante en el futuro de la organización. Las últimas asambleas no han logrado la suficientemente participación como para hacer acuerdos que permitan trazar los derroteros organizacionales.

En el caso de la junta, se han presentado renunciaciones y ausencias que han obligado a los suplentes elegidos en asamblea general a asumir las posiciones abandonadas. Dichas ausencia y renunciaciones retardan la toma de decisiones.

8.6.3. Capacidad organizacional.

La diversidad de énfasis profesionales de los asociados se convierte en uno de los factores determinantes en la diferenciación de la organización, aspecto que se refleja en la presentación de propuestas para convocatorias o licitaciones. Algunos de los asociados poseen estudios posgraduales como especializaciones y maestrías en distintos énfasis profesionales. Dicho

aspecto se está desperdiciado en la entidad, puesto que dichas capacidades no se hacen evidentes en la oferta de servicios.

8.6.4. Organización.

Al ser una instancia consultiva del gobierno, le beneficia en la medida que es un interlocutor válido para manifestarse frente a circunstancias que afecten la ciudad y, en general, el territorio. La asociación hace parte del sector social, en calidad de agremiación de profesionales de la arquitectura, lo cual la faculta para expresarse frente a situaciones que desmejoren el entorno construido y el urbano. La organización es de carácter consultivo del gobierno nacional, lo cual le da una especial relevancia en su accionar gremial.

Derivado de lo anterior la organización desarrolla concursos arquitectónicos, lo cual está concedido por Ley a la agremiación. En el país son 27 regionales entre las cuales se cuenta la regional Huila (Sociedad Colombiana de Arquitectos, 2018).

La presidencia nacional de la Sociedad Colombiana de Arquitectos (Sociedad Colombiana de Arquitectos, 2018), ofrece a los asociados servicios de medicina prepagada y de asistencia en salud, descuentos en paquetes de vacaciones, descuento en hospedaje, cruceros, alquiler de oficinas amobladas, salas de reuniones y auditorios, convenios para pymes y Mipymes, pólizas de seguros, capacitación en software, posgrados en el exterior, plataforma de videoconferencias profesionales, consultoría en finanzas y negocios.

En cuanto a la oferta específica en la Regional Huila, es reducida a uniones temporales con profesionales asociados y que estén al día, lo que les permite apoyarse en la trayectoria de la SCA RH buscando fortalecer la posición en las licitaciones o convocatorias. La relación de los

asociados con la SCA RH se limita a considerar a ésta como intermediaria o apoyo para desarrollo de contratos.

La estructura funcional de la SCA RH, se basa en las actividades básicas de toda empresa como son producción, finanzas y contabilidad, marketing y personal. Los asociados reconocen la precariedad del organigrama y expresan que debería ser más amplio, flexible y con unidades adicionales como investigación y desarrollo entre otras.

8.6.5. Motivación.

El deber ser de ser afiliado de la SCA RH, reside en el honor que causa pertenecer a la agremiación y poder representarla portando en cada acto la ética profesional y el orgullo de ser arquitecto.

Para uno de los asociados entrevistado, el cual es asociado y fundador de la organización, hacer parte de la Sociedad Colombiana de Arquitectos Regional Huila, es un honor. Ser presidente, vicepresidente o vocal ha de ser motivo de orgullo profesional.

En general, ese es el motivo profundo que se expresa a flor de piel, entre los entrevistados cuando se les indaga el motivo de pertenecer a la institución. No obstante, manifiestan el deseo y añoran que la organización vuelva a los días de gloria y fulgor en los cuales el trabajo fluía y la organización estaba boyante económicamente.

La organización está pasando actualmente por uno de tantos momentos de “vacas flacas”, como los ha vivido en los últimos años. Los desacuerdos frente a la dirección, distribución de labores remuneradas y decisiones administrativas han conducido a que algunos de los elegidos en asamblea general de marzo de 2017 a la junta directiva, se hayan retirado o no hayan vuelto.

La escasa generación de recursos ha sido y sigue siendo la principal falencia en distintos momentos de la organización, lo cual genera estrés a quienes la dirigen. Otro aspecto, y no menos importante, es lo manifestado por el actual presidente, en el sentido de que no existe salario o reconocimiento para los integrantes de la junta directiva.

Alguno de los entrevistados pone de presente, y sólo para mencionar un ejemplo, la baja relación entre los egresados de la única facultad de Arquitectura de la ciudad de Neiva y del Huila, y el número de afiliados a la SCA RH, lo que se traduce en la dificultad para identificar a la Asociación como atractiva para los jóvenes egresados.

8.6.6. Personal.

Es escaso, y están recargadas muchas de las funciones en la única empleada de planta y en los integrantes de junta directiva. En la SCA RH no existe manual de funciones, situación que ha sido registrada en estudios de análisis precedentes. La plantilla del personal de la organización, se ha visto disminuida en los últimos años, en un proceso de minimización extremo. Actualmente, la única empleada de la asociación es la secretaria, quien cumple una importante labor desde hace 14 años. Ella se ha convertido en parte del recurso humano fundamental para el sostenimiento de la SCA RH. Existe personal externo que cumple tareas específicas, dan continuidad y permanecen apoyando a la organización pese a periodos en los cuales ha escaseado el dinero para efectuar los pagos oportunamente. El contador acompaña a la Asociación desde hace más de 10 años.

En la historia reciente de la agremiación, se ha contratado personal de apoyo administrativo, con motivo del convenio con el Banco Agrario y que fortaleció administrativamente a la organización. Fue declarada cesante hace 1 año.

Al indagárseles a los entrevistados respecto al manejo del personal, manifiestan desconocimiento de muchos aspectos del mismo, incluso la remuneración que recibe, estímulos, primas, bonificaciones y, en general, aspectos que redundarían en mejorar la función administrativa.

En el mes de abril de 2018 se efectuó lo indicado en el Decreto 1072 de 2015, y la Resolución 1111 de 2017 (Ministerio de Trabajo, 2018), respecto al “Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo”, la cual incluye capacitación para realizar la evaluación inicial del Sistema de GS y ST, formulación de la política y elaboración del plan anual de trabajo, elaboración de la matriz legal, identificación de peligros, evaluación y valoración de los riesgos según actividad económica, definición de prioridades de intervención, formulación de medidas de control y de protección, prevención, preparación y respuesta ante emergencias, investigación de accidentes, incidentes, enfermedades laborales, medición y evaluación de la gestión, dar instrucciones y recomendaciones al plan de mejora conforme a la evaluación de los Estándares Mínimos, sin embargo, no se ha puesto en funcionamiento.

El proyecto del actual presidente es implementar algunos cambios administrativos, que inician con cambiar el nombre de “secretaría” y redefinirle funciones, en razón a que se prestan apoyos a algunos profesionales, que incluso no están a paz y salvo en la cuota de mantenimiento de la organización.

8.7. Tecnologías de la información

8.7.1. Software.

Los programas de diseño asistido por computador CAD, son muy poco utilizados por los asociados. La mayoría ha manifestado apatía, a aprender a utilizar dichos aplicativos. Muchos de

los profesionales prefieren dar a dibujantes la tarea de digitalización de los proyectos. El nivel de analfabetismo digital bordea el 50%. Ahora bien, es justo indicar que algunos de los profesionales utilizan diestramente los programas de diseño de última generación como Revit y Rinoceros, siendo excepcionales.

8.7.2. Hardware.

La SCA tiene en su inventario equipos de mesa, los cuales presentan configuración básica para tareas de oficina. Alguno de ellos tiene instalado el programa AutoCAD, el cual tiene la configuración suficiente para que funcione en debida forma. Adicionalmente se ha destinado un equipo de capacidad suficiente para exclusivamente el majeo contable de la organización.

Tabla 4. *Recursos y Capacidades Gerenciales.*

		F/D	D M	dm	FM	fm
RECURSOS Y CAPACIDADES GERENCIALES						
1	Liderazgo administrativo	D	X			
2	Conocimiento del entorno por parte de los directivos	D	X			
3	Capacidad de respuesta de la organización a los retos del entorno	D	X			
4	Relaciones de la organización con el entorno global, nacional y local	F			X	
5	Efectividad en la toma de decisiones	D	X			
6	Grado de uso de las tecnologías de la información y comunicación	D	X			
7	Creatividad e innovación administrativa	D	X			
8	Relación del área administrativa con las demás áreas de la organización	D	X			

	Flexibilidad de la estructura administrativa		
9		D	X
10	Interés por la investigación y el desarrollo al interior de la organización	D	X
11	Imagen corporativa en el entorno	F	X
	Responsabilidad social de la organización		
12		D	X
13	Existencia del sistema integral de control administrativo	D	X
14	Formulación e implementación de planes estratégicos	D	X
15	Capacitación del personal de la organización planificada	D	X
	Evaluación de desempeño		
16		D	X
	RECURSOS Y CAPACIDADES DE MARKETING		
1	Grado de participación de la empresa en el mercado	D	X
2	Administración de relaciones con los clientes	D	X
3	Conocimiento por parte del área de marketing de lo que ocurre en el entorno	D	X
4	Conocimiento por parte del área de marketing de la competencia local, nacional y mundial	D	X
5	Conocimiento por parte del área de marketing de las ventajas competitivas de la competencia	D	X
6	Capacidad creativa e innovadora en aspectos relacionados con el marketing por parte de dicha área	D	X
7	Existencia y aplicación de planes estratégicos de marketing	D	X
8	Percepción de mix de marketing por parte de los clientes	D	X
9	Adecuación de los canales de distribución	D	X
10	Portafolio de bienes o servicios	D	X
11	Posicionamiento de marca	D	X
12	Capacidad de respuesta de marketing a las exigencias de los clientes	D	X
13	Grado de uso de las TICs ´por parte del área	D	X
14	Relaciones con la competencia	D	X

	Relaciones del área con las demás áreas de la organización		
15		D	X
	Relación con los proveedores		
16		D	X
	Capacitación frecuente de las personas del área		
17		D	X
	Permanencia en el mercadeo		
18		F	X
RECURSOS Y CAPACIDADES FINANCIERAS			
	Rentabilidad de la organización		
1		D	X
	Rentabilidad del patrimonio		
2		D	X
	Capacidad de endeudamiento		
3		D	X
	Liquidez financiera		
4		D	X
	Rotación de cartera		
5		D	X
	Capacidad de inversión		
6		D	X
	Análisis financieros adecuados		
7		F	X
	Uso adecuado de los recursos financieros por parte del área		
8		D	X
	Relación del área con el entorno externo		
9		D	X
	Capacidad de respuesta del área a la exigencia del entorno		
10		D	X
	Relaciones del área con las demás áreas de la organización		
11		D	X
	Grado de uso de las TIC por parte del área para facilitar su actividad y la de la organización en aspectos relacionados con los recursos financieros.		
12		D	X
	Capacitación del personal del área		
13		D	X
	Indicadores de desempeño de la respectiva área		
14		D	X
	Evaluación del desempeño del área		
15		D	X
RECURSOS Y CAPACIDADES DEL POTENCIAL HUMANO			
	Grado de calificación del personal de la empresa		
1		F	X
	Experiencia del personal en las actividades que desempeña en la organización		
2		F	X

3	Grado de motivación del personal con su trabajo	F	X
4	Nivel de ausentismo del personal con su trabajo	F	X
5	Satisfacción con la remuneración recibida	D	X
6	Nivel de rotación del personal	F	X
7	Flexibilidad laboral	D	X
8	Programa de capacitación para el personal	D	X
9	Grado de confianza con los trabajadores	F	X
10	Relaciones del área con las demás áreas de la organización	D	X
11	Capacidad de respuesta del área a los cambios del entorno	D	X
12	Capacidad de respuesta del área a las necesidades de la organización	D	X
13	Uso de las TICs por parte del área para desarrollar de forma efectiva sus actividades	D	X
14	Indicadores de gestión del área	D	X
15	Evaluación del desempeño del área	D	X
RECURSOS Y CAPACIDADES TECNICOS O DE PRODUCCIÓN			
1	Grado de capacitación del personal del área	F	X
2	Grado de creatividad e innovación del área	D	X
3	Grado de tecnificación del área	D	X
4	Calidad de los procesos productivos	D	X
5	Calidad de los bienes o servicios	D	X
6	Grado de flexibilidad en la producción	D	X
7	Conocimiento del entorno por parte del personal del área	D	X
8	Capacidad de respuesta del área a los cambios del entorno	D	X

	Relación del área con las demás áreas de la organización		
9		D	X
	Patentes		
10		D	X
	Licencias		
11		D	X
RECURSOS Y CAPACIDADES FISICAS			
	Acceso a la materia prima		
1		F	X
	Ubicación de la SEDE		
2		F	X

Fuente: elaboración propia.

9. Análisis Externo

9.1. Análisis del Entorno PESCTLA.

La organización está sometida a fuerzas que difícilmente puede controlar y que están permanentemente afectándola. El control sobre dichos aspectos puede ser positivo o negativo, por tanto, se deben reconocer, adaptarse o enfrentarlos estratégicamente.

9.1.1. Aspectos Políticos

Proceso de paz. En el año 2016 se firmó el Acuerdo de Paz entre el gobierno colombiano y las FARC, esto trajo por supuesto grandes cambios en cuanto a desarrollo económico, fortalecimiento de sectores agroindustriales, disminución de atentados, entre otros, que dejaron ver otra cara de Colombia, en el mundo.

El Centro de Memoria Histórica realizó un informe denominado “Basta ya” donde le atribuye a las FARC la mayoría de los 24.482 secuestros, 3.899 asesinatos selectivos y 343 masacres, cifras que debemos recordar para no repetirlas y acabar la guerra contra este grupo guerrillero que nació en el año 1964 y sumió al país en sangre y dolor. Al cerrar este capítulo las cifras cambiaron drásticamente.

Muertes: en promedio antes de firmar el acuerdo el conflicto dejaba más de 3.000 muertes al año, en el año 2017 esa gran cifra se redujo a 78 muertes, según la Unidad de Víctimas Del Conflicto Armado.

Desplazamiento: En cinco décadas del conflicto hubo 7.4 millones de desplazados a causa de la guerra, según el Alto Comisionado de la ONU para los Refugiados (Acnur), para el año 2017 esta cifra estuvo en 48.335 mil según la Unidad de Víctimas del Conflicto Armado.

Menos campos minados: En el año 2012 hubo 770 víctimas y en el año 2017 los mutilados o heridos son 58, un 92% en la reducción de este flagelo, este dato también fue fruto del seguimiento que hace la Unidad de Víctimas del Conflicto Armado.

El departamento del Huila, fue golpeado desde los inicios de las FARC pues siendo una región estratégicamente ubicada, comunicando el centro del país con el sur, el oriente con el occidente, convierte al Huila en un atractivo para este tipo de grupos al margen de la ley, dando herramientas para realizar actos delictivos como entrada y salida de droga, extorsión, cultivos de coca, secuestros, entre otros.

Así fue el cambio del panorama de los actos de guerra en el Huila por las FARC, según el diario La Nación, que referencia a la Novena Brigada como su fuente directa, donde menciona que de tres combates presentado en el 2016 pasaron a uno en el 2017, disminuyendo en un 67%. También indican que las minas antipersonas disminuyeron pasando de 174 en el 2016 a solo 54 en el 2017, esta baja se debe también al trabajo del Batallón de desminado que ha podido acceder a zonas donde estaba la presencia de las FARC y pueden desminarlos.

Finalmente entregan unas cifras alentadoras diciendo que el grupo de militares muertos o heridos permanece en cero, igual que lo ataques en contra de la infraestructura productiva.

Sólo con estas cifras podemos hablar de esperanza y de que el Acuerdo dio un resultado positivo para Colombia, con estos datos, la inversión extranjera ve con buenos ojos el país. El aprovechar esta oportunidad de desarrollo está en cada uno de los espacios empresariales cómo convertir este hecho en un hito importante para el crecimiento y fortalecimiento del negocio.

Narcotráfico. Colombia lamentablemente pasó de ser uno de los productores de droga de América a ser uno de los países consumidores, es así como lo muestra la revista Dinero, en su sección de narcotráfico el pasado 14 de febrero de 2017, donde retoman un informe del Departamento Nacional de Planeación DNP, sobre el crecimiento de este delito.

Este estudio reveló que en el país existen cerca de 1.500.000 consumidores, de los cuales 832.000 viven en las ciudades capitales como Bogotá, Barranquilla, Medellín, Bucaramanga, Santa Marta y Pereira.

A esta nueva estructura de “negocio” se llama narcomenudeo que consiste en una transición de puntos fijos de expendio a redes móviles de distribución, además, el uso de inmuebles para hacer venta fija, llamadas telefónicas, redes sociales e Internet y domicilios a residencias, bares y discotecas. Para las entregas de la droga se utilizan habitantes de calle y recicladores, el mototaxismo, taxis y bicicletas.

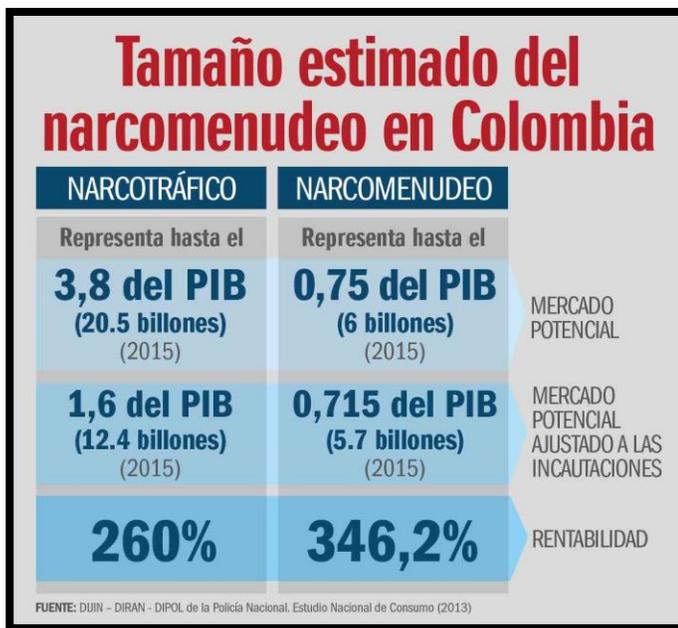


Figura 1. DIJIN – DIRAN – DIPOL de la policía nacional. Estudio nacional de consumo (2013).

Al transformarse esta modalidad dejó grandes rangos de rentabilidad para quienes se dedican a él, es así que es más lucrativo vender la droga en Colombia que sacarla a otro país, puesto que la rentabilidad del narcotráfico está en el exterior en un 260%, mientras que la del narcomenudeo está cerca del 346% quiere decir que tiene 86 puntos más de la una a otra.

¿Cómo es que la estructura del narcotráfico cambia? Se debe a que, la gran pérdida del control absoluto por parte de los carteles, tales como, el cartel de Medellín, Cali, Norte del Valle, las FARC, las AUC ni las actuales BACRIM lograron controlar dicho mercado, entonces ocurre lo que debe esperarse, a la pérdida de este poder aparecen nuevos esquemas criminales, grupos delincuenciales que se dedican al multictipismo, es decir, que tienen varias actividades en su negocio dentro de los que se cuentan el sicariato, narcomenudeo, robo, reclutamiento forzado de adolescentes y jóvenes, entre otros.

“Se estima que el negocio del narcomenudeo en Colombia movió en el año 2015, a través de las organizaciones criminales del microtráfico, \$6 billones (equivalentes al 0,75 del PIB).”

10 CIFRAS DEL NARCOMENUDEO EN COLOMBIA			
\$6 billones Que mueve el narcomenudeo, corresponde a 0,75 del PIB Nacional	4° lugar Puesto que ocupa Colombia en Suramérica en consumo	96,000 hectáreas es área de cultivos de coca (2015)	1,500,000 De consumidores en el país de coca, marihuana, bazuco y éxtasis
646 toneladas Potencial de producción de cocaína en Colombia	56% del total de consumidores están en ciudades capitales	115 millones dosis de drogas ilícitas que se incautaron en 2015	\$2,4 millones es el costo de producción de 1kg de cocaína
6 ciudades concentraban el 30% del total del narcomenudeo	30% de mujeres 25% de hombres De los jóvenes involucrados en la comisión de un delito, presentan problemas de dependencia. (SRPA).		

Figura 2. 10 cifras del narcomenudeo en Colombia. Departamento Nacional de Planeamiento DNP

“Es preciso señalar que los principales mercados para el comercio de drogas al menudeo son los departamentos de Cundinamarca (22%), Valle del Cauca (14%), Antioquia (12%), Magdalena (7%) y Santander (5%)” (Dinero, 2017).

“Por capitales el mercado lo encabeza Bogotá (19%), seguido de Barranquilla (3%), Pereira (3%), Bucaramanga (2,5%) y Medellín (2,5%)”. Cifras del DNP 2017.

“Por capitales el mercado lo encabeza Bogotá (19%), seguido de Barranquilla (3%), Pereira (3%), Bucaramanga (2,5%) y Medellín (2,5%)”. Cifras del DNP 2017.

Corrupción. Colombia ostenta el puesto 90 entre 176 países en la lista de la corrupción (El Tiempo, 2018). Son innumerables las iniciativas, desde distintos sectores del país con miras a terminar con dicho flagelo sin lograr extinguirlo. Sonados casos como los del carrusel de la

contratación en Bogotá, Odebrech, los juegos deportivos en Ibagué, Reficar, son algunas de las muestras en las que el sector público y privado se ha visto involucrados en actos de corrupción.

Desde la Cámara Colombiana de la Infraestructura, se ha comunicado en muchas ocasiones que los pliegos de licitación son amañados y que no permiten a los participantes desarrollar las propuestas en igualdad de condiciones. “En los departamentos el 76% de los contratos se otorga en procesos a los que llega un único oferente, y en los municipios la cifra alcanzó el 96%” (Cámara Colombiana de la Infraestructura, 2016).

Se han creado figuras como la del “zar” anticorrupción la cual depende de la Presidencia de la república, desde la cual se han hecho importantes denuncias y muy pocas logran trascender o detener procesos amañados que buscan fortalecer los clanes políticos de las regiones.

Está situación en muchas ocasiones ha afectado la participación de la SCA RH en licitaciones, convocatorias, concursos en las que ha resultado elegido proponentes que en la mayoría de los casos poseían una condición hecha casi que a la medida.

El programa “Rumbo Empresas –Integras y Transparentes” de Transparencia por Colombia es una herramienta creada para las gerencias con mitas a fortalecer las practicas éticas de las empresas como modelo de gestión, crear valor y confianza en los negocios (Transparencia por Colombia, 2018).

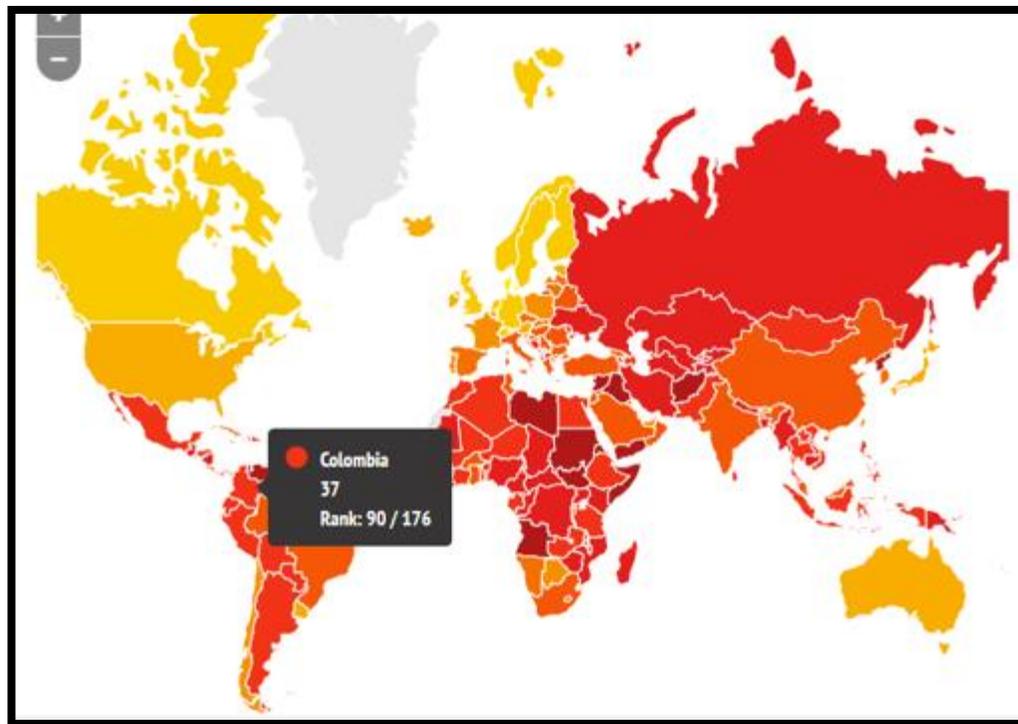


Figura 3. Índice de corrupción y transparencia, tomada de <https://www.elheraldo.co/colombia/colombia-mantiene-alto-indice-de-corrupcion-transparencia-internacional-322793>

9.1.2. Aspectos Económicos

La economía colombiana. La baja del precio internacional del petróleo y la subida del dólar ha golpeado fuertemente a la economía colombiana, lo cual ha resentido entre otros aspectos la capacidad de compra de los ciudadanos (Botero García, 2018).

Actividades relacionadas con el sector de los servicios, la cual es muy congruente con el sector de la construcción, han visto afectada el flujo de caja. Acabados arquitectónicos, muebles, decoración, marquería, electricidad, han visto tocados en sus procesos.

La trazabilidad de dicha circunstancia es más notoria en los últimos cuatro años, lo cual ha golpeado también a las finanzas públicas, porque las transferencias por regalías no han sido transferidas a los entes territoriales. Se esperaba que, en el 2018, hubiese un repunte de la economía, sin embargo, no se ha visto reflejado en el comportamiento de los indicadores.

Los gremios como Camacol, en palabras de la presidente de dicha agremiación Sandra Forero, “...considera que hay elementos que indican que crecerá la inversión para el sector. El gremio estima que el valor agregado de la actividad edificadora crecería 4,6% en 2018 y las ventas de vivienda 9,5 %. Asimismo, para la Asociación Nacional de Instituciones Financieras, Anif, la construcción crecería 5,0 % en el PIB del 2018, en especial por el aporte de las obras civiles” (El País, 2017). No obstante, transcurridos 5 meses del 2018, el sector no ha logrado los niveles de actividad de los años anteriores.

La inflación ha tenido un comportamiento a la baja, circunstancia que ha sido favorecida por las decisiones tomadas por la junta directiva del Banco de la República, como reducir las tasas de interés, con lo cual busca activar sectores que han sido golpeados por la desaceleración de la economía.

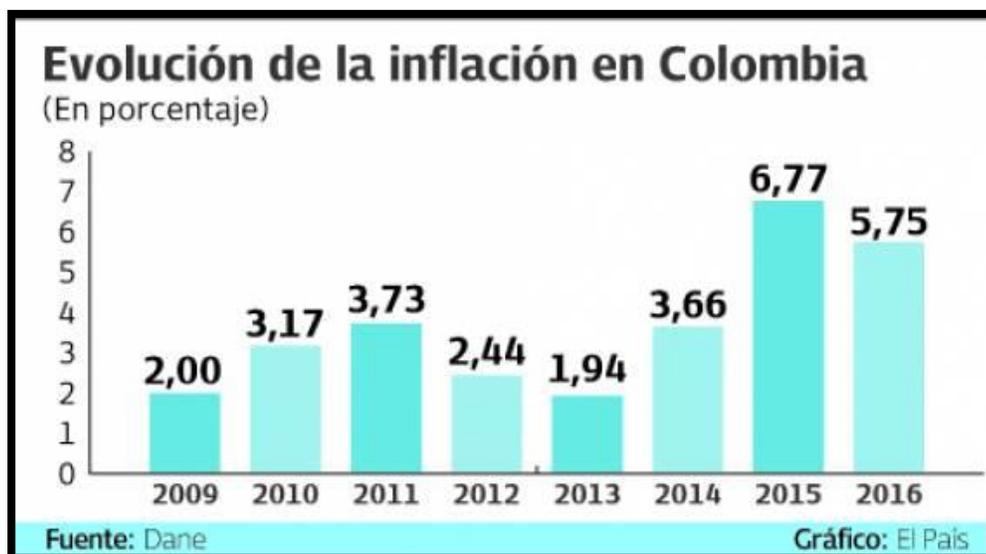


Figura 4. Evolución de la inflación en Colombia, tomado del DANE.

El Producto Interno Bruto “es el total de bienes y servicios producidos en un país durante un período de tiempo determinado. Incluye la producción generada por nacionales residentes en el país y por extranjeros residentes en el país, y excluye la producción de nacionales residentes en el exterior” (Banco de la República, 2018). En tal sentido “en el primer trimestre de 2018, el Producto Interno Bruto en su serie original creció 2,2% respecto al mismo periodo de 2017. Este comportamiento se explicó por el crecimiento de administración pública y defensa que registró una variación de 5,9%; y comercio al por mayor y al por menor que creció 3,9%. En contraste, la actividad que presentó la principal disminución fue construcción con 8,2%”.

Respecto del trimestre inmediatamente anterior, el Producto Interno Bruto en su serie corregida de efecto estacional y efecto calendario creció 0,4%. Esta variación se justificó principalmente por el comportamiento de las actividades: comercio al por mayor y al por menor con un crecimiento de 4,3%; y actividades profesionales, científicas y técnicas que presentó un

incremento de 4,5%. Por el contrario, construcción registró una variación negativa de 5,5%” (Dane, 2018).

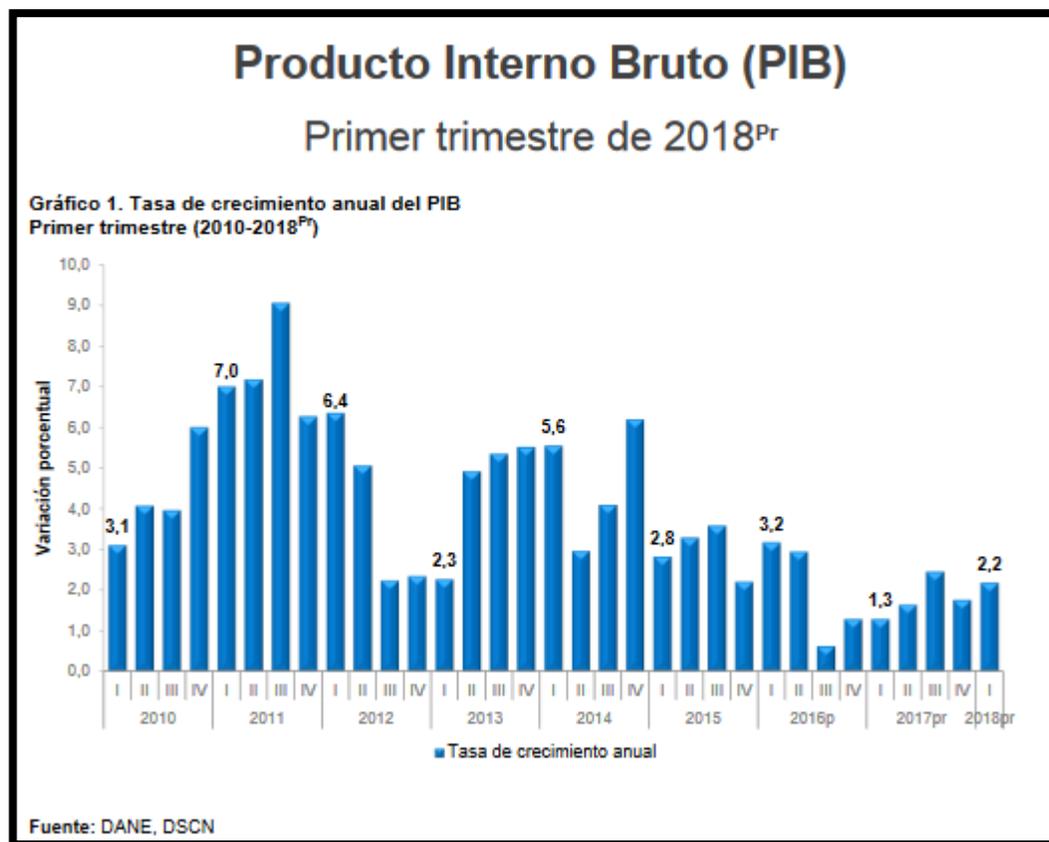


Figura 5. Producto Interno Bruto (PIB), tomado del DANE & DSCN

Tasa de interés. El sector de la construcción se afecta con la subida o bajada de los intereses, situación ligada al comportamiento de la economía y de factores internacionales. Cuando hay en el mercado abundante dinero la tasa baja y cuando se reduce el volumen el interés sube (Banco de la República, 2013). Dichas fluctuaciones afectan positiva o negativamente el costo de los proyectos. Materiales como el acero, está ligado a precios internacionales, aspecto que golpea al costo del proceso edificatorio.

Como se puede ver en la siguiente gráfica la tasa de intervención se ha reducido especialmente en los últimos 5 años, llegando en el 2017 a 4,75. Una similar tendencia la presenta el interés hipotecario el cual se ha reducido en los últimos años al punto de llegar en el 2017 a 6,85.

El precio del cemento es insumo principal de la construcción, el cual ha estado por encima de las tasas de interés, al parecer por maniobras de paralelismo entre las grandes cementeras, aspecto que golpea fuertemente el costo de dicho insumo en la construcción (Rodríguez Sarmiento, 2018).

Periodo	Tasas de interés				
	Tasa de intervención 1/	DTF 2/	Consumo 3/	Comercial 4/	Hipotecario 5/
2000	12,00	12,15	28,77	16,73	22,24
2001	8,50	12,44	33,57	17,70	20,46
2002	5,25	8,94	28,45	13,39	19,74
2003	7,25	7,80	27,05	12,90	20,61
2004	6,50	7,80	26,00	12,70	19,11
2005	6,00	7,01	24,16	11,97	17,89
2006	7,50	6,27	20,55	10,98	14,89
2007	9,50	8,01	22,29	13,48	15,13
2008	9,50	9,74	25,74	15,33	16,78
2009	3,50	6,15	23,22	11,53	15,36
2010	3,00	3,66	18,15	7,72	13,14
2011	4,75	4,21	18,12	8,39	13,00
2012	4,25	5,36	19,23	9,87	13,19
2013	3,25	4,24	17,90	8,48	11,28
2014	4,50	4,07	17,30	8,65	11,11
2015	5,75	4,58	17,27	9,37	11,05
2016	7,50	6,78	19,14	12,81	12,39
2017	4,75	5,99	19,43	11,26	11,73

Figura 6. Tasa de interés, tomado del Banco de la Republica 2018. (Banco de la República, 2018)

Regalías. Son el recurso que las compañías mineras y petroleras le entregan al Estado por explotar yacimientos de un recurso no renovable. La transferencia es entre el 8% al 25% del valor de la producción (Contraloría General de la Nación, 2018).

Dichos recursos se canalizan a través del Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación, Fondo de Desarrollo Regional, y el Fondo de Compensación Regional.

Los Órganos Colegiados de Administración y Decisión - Ocad son responsables de definir la inversión de los recursos del Sistema General de Regalías. En el informe del segundo semestre de 2017 indican que tienen saldo disponible de \$29.514.563.363, oo los cuales se han dedicado a mejoramientos de vivienda, red de alcantarillado, baterías sanitarias entre otros aspectos (Alcaldía de Neiva, 2017).

Inversión pública. Los grandes inversores del sector público son la Nación, el Departamento y el Municipio. En ese orden de ideas el Plan de Desarrollo 2016 – 2019 “El camino es la educación” del Departamento, en su Plan de inversiones 2016 – 2019 para el sector infraestructura, vivienda y vivienda rural tiene proyectado invertir \$309.594.000.000, oo en los cuatro años del periodo. Dicho monto proviene del Sistema General de Participación SGP, recursos propios y del Sistema General de Regalías (Gobernación del Huila, 2017).

En cuanto al Municipio de Neiva, en el plan de inversiones 2016 – 2019, ha destinado para el eje estratégico de infraestructura \$47.630´000.000, oo. Dicha destinación incluye vivienda, movilidad, seguridad vial (Alcaldía de Neiva, 2018).

El Gobierno Nacional en su plan de Desarrollo a destinado para infraestructura y servicios de logística y transporte para la integración territorial \$62814873´000.000, oo (Gobierno Nacional, 2014). Dicho monto proviene del Sistema General de Participación SGP, recursos propios y del Sistema General de Regalías, entes descentralizados, inversión de privados, y la destinación para entes territoriales.

El sector de la construcción. Es históricamente uno de los más dinámicos de los últimos años, a tal punto que se considera que con macro proyectos de vivienda o de infraestructura se logra aumentar el PIB.

Es importante aclarar que “en las estadísticas macroeconómicas de Colombia, el sector de la construcción comprende tanto la construcción de obras civiles pesadas como la de edificaciones” (Cámara Colombiana de la Infraestructura, 2016). Y es pertinente la aclaración, puesto que los valores agregados, que cada uno de estos frentes del sector genera, contienen eslabones que en ocasiones de traslapan o se refuerzan.

“Las obras civiles son uno de los componentes del sector de la construcción y, de acuerdo con el DANE, son el conjunto de activos que prestan distintos servicios para la satisfacción de necesidades de un país.

Este concepto incluye puentes, túneles, carreteras, líneas de ferrocarril, aeropuertos, puertos, sistemas de riego, redes de acueducto, alcantarillado, gas, electricidad, telecomunicaciones, centrales hidroeléctricas, oleoductos, viaductos, acueductos, parques e instalaciones deportivas, incluyendo de igual forma, todas las actividades relacionadas con el mantenimiento, reparación y mejoramiento de las mismas” (El Colombiano, 2013).

Las “obras civiles pesadas” comprenden los grandes proyectos como las vías de cuarta generación, puertos, navegación del río Magdalena, Aeropuertos.

Para concretar tal eslabón de la cadena productiva del sector de la construcción, se recurren a figuras como las “asociaciones Público Privadas”, con las cuales se ha logrado activar procesos como las vías, los aeropuertos, puertos. “el 84 % de las vigencias futuras aprobadas para el sector transporte, se ejecutarán a través de las asociaciones público privadas (APP), cuyo

contrato de ejecución está limitado a un plazo máximo de 30 años. Estas cuentan con un cupo máximo autorizado, empezando en el 2015 con el 0,05 % del PIB e incrementándose gradualmente hasta estabilizarse en el 0,40 % del PIB a partir del 2020 hasta el 2045...” (Cámara Colombiana de la Infraestructura, 2016).

En el periodo enero – noviembre de 2017 se licenciaron 412.817 m2 para construcción. 360.326 m2 correspondientes al 87,3% se desarrollaron en vivienda y 52.491 m2 correspondiente al 12,7% a destinos no habitacionales (Camara de Comercio de Neiva, 2017).

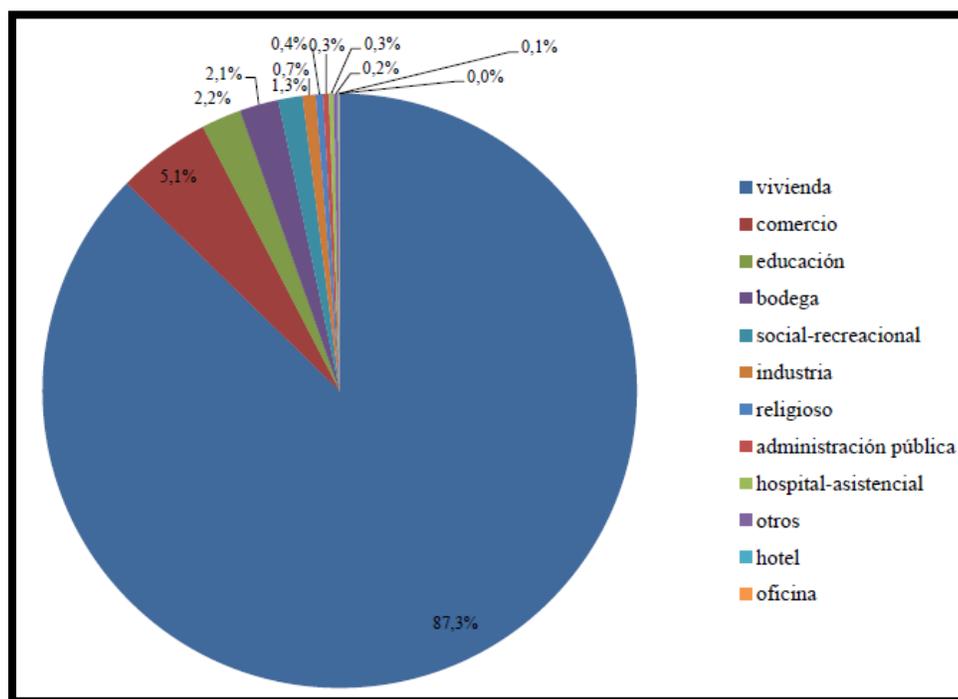


Figura 7. Porcentaje de m2 licenciado por destino en el Huila, enero a noviembre del 2017, tomado del informe de coyuntura económica 2017.

9.1.3. Aspectos Sociales

La vivienda. El gobierno colombiano ha hecho un gran trabajo en el tema de vivienda, ofreciendo grandes subsidios, para estratos altos y medios, el informe del Ministerio de Vivienda, muestra lo avances de este programa, afortunado para la mayoría de los colombianos.

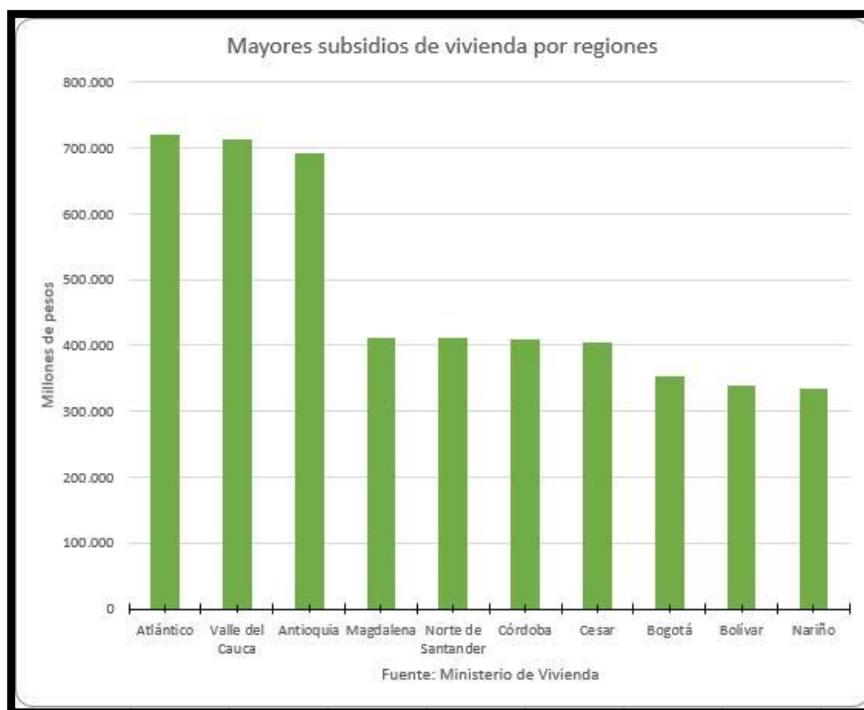


Figura 8. Mayores subsidios por regiones, tomado del ministerio de vivienda.

Así fue la mayor distribución de subsidios en estos departamentos, vemos que Atlántico, Valle del Cauca y Antioquia lideran la lista, es absolutamente claro que son las regiones más grandes del país, por tal motivo, son las mayores beneficiadas.



Figura 9. Viviendas construidas por segmento, tomado del ministerio de vivienda

Así es como el gobierno nacional distribuyó el dinero destinado a la construcción de vivienda, la mayor inversión ocurrió, en el ítem de vivienda interés social, es decir, casas con subsidio alto para personas estrato 1 y 2, el segundo ítem está en 29% lo hicieron por medio de las caja de compensación familiar, los siguientes ítems hablan de vivienda gratis, rural y urbana sólo la diferencia un punto de la otra, es favorable sobre todo para el sector rural, donde se haya el sector más productivo del país. Finalmente, este subsidio de vivienda que no son de interés social con un 5%. La inversión para este programa fue de 38 billones de pesos. Cifras de MinVivienda. (Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, 2015)

“Así mismo, el Índice de Pobreza Multidimensional, que tiene un importante componente de vivienda, pasó de 30,4% en 2010 a 17% en 2017, mostrando una reducción de 13,4 puntos porcentuales en los últimos 7 años. Esto indica que 5,4 millones de colombianos salieron de la

condición de pobreza desde el inicio de este Gobierno, y buena parte de ese avance es atribuible a la política implementada en materia de vivienda”. (Dinero, 2018)

9.1.4. *Lo poblacional*

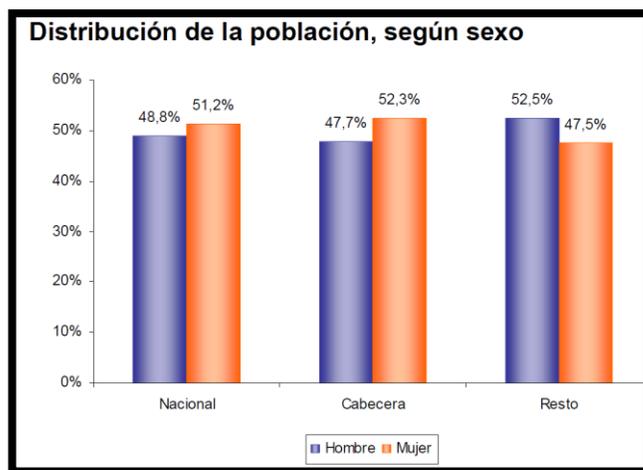


Figura 10. Distribución de la población, según sexo. Tomado del DANE Censo general 2005, datos desagregados por sexo.

La distribución poblacional según DANE 2005 está distribuida a nivel nacional así, el 48.8% son hombre y el 51.25 son mujeres. Para el año 2018 según el reloj población dispuesto por el DANE en su página oficial el número total de colombianos es 49.834.240 distribuidos en 24.605.796 hombres y 25.228.444 mujeres.

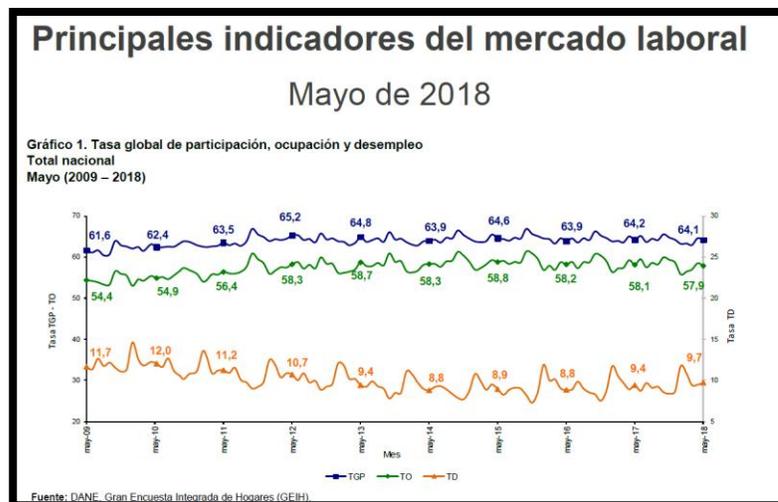
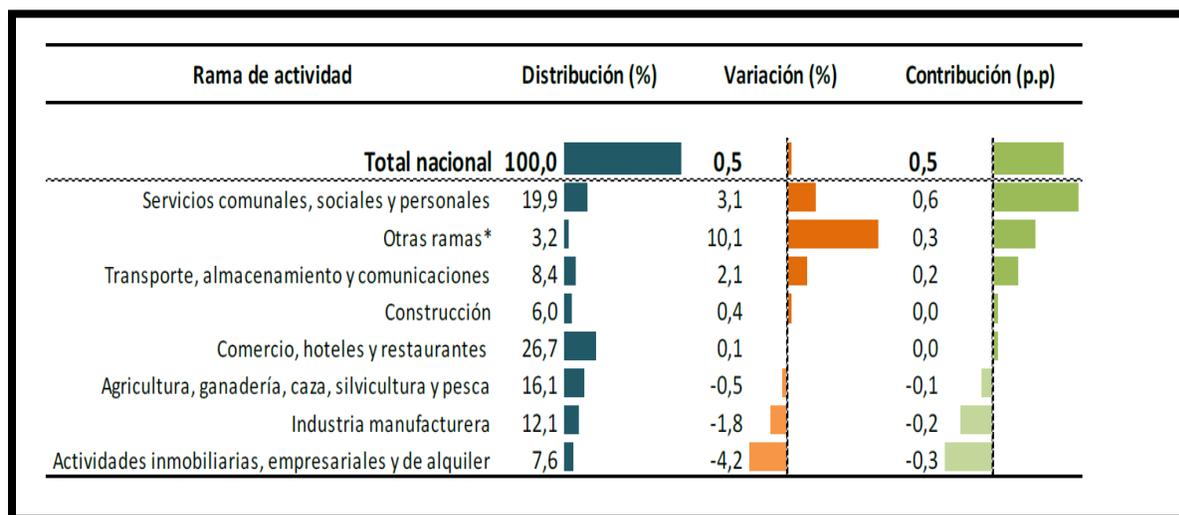


Figura 11. Principales indicadores del mercado laboral, mayo de 2018, tomado del DANE.

Los indicadores del mercado laboral presentados por el DANE los relacionan desde el año 2009 hasta el año 2018, durante los meses de mayo, la tasa de ocupación está, por supuesto, por encima de la tasa de desempleo, durante estos años hubo altas y bajas, pero en el año 2009 se presentó la más alta que estuvo sobre el 54.4% mientras que durante los años 2012 a 2017 el porcentaje de ocupación permaneció estable sobre el 58%; ya para el mes de mayo del 2018 la tasa de ocupación cayó al 57.9%.

La tasa de desempleo tuvo su pico más alto en el mes de mayo del 2010 donde alcanzó el



12% y desde este año la tasa cayó hasta el 9.7 para el año 2018.

La gráfica muestra cómo se distribuye el personal ocupado en el país, donde mayor hay

Figura 12. Distribución porcentual, variación porcentual y contribución a la variación de la población ocupada según rama de actividad, total nacional Marzo - Mayo (2018/2017), tomado del DANE, GEIH.

ocupación es en el ítem de comercio, hoteles y restaurantes con el 26.7% y donde se halló menor participación fue en otras ramas 3.2% y la construcción con el 6%.

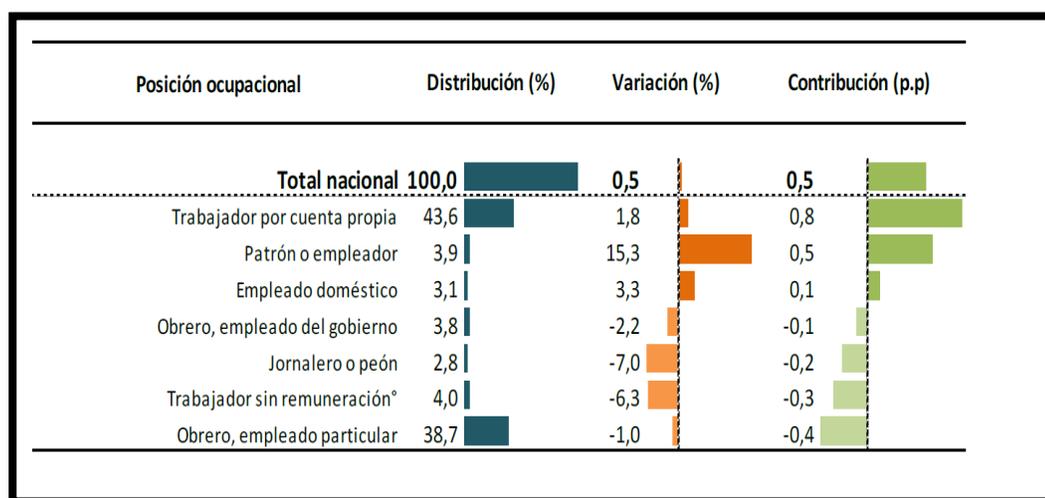
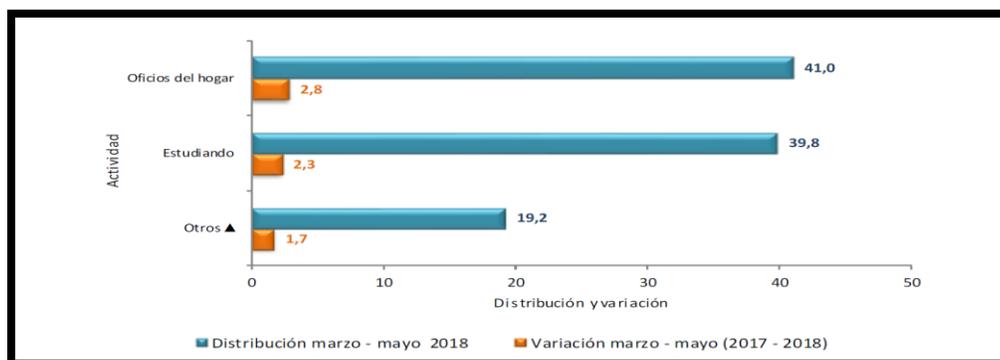


Figura 13. Distribución porcentual, variación porcentual y contribución a la variación de la población ocupada según posición ocupacional. Total nacional, Marzo - mayo (2018/2017) tomado del DANE & GEIH

Este gráfico es importante porque vemos la contribución de la población ocupada según su posición actual, en el ítem, trabajador por cuenta propia es el mayor, con una participación del 43.6%, el segundo más importante es el obrero, empleado particular con el 38.7 y el de menor participación es el jornalero o peón con el 2.8% sin una variación importante.



La

Figura 14. Distribución y variación de la población inactiva, Total nacional, Marzo - mayo (2018/2017), tomado del DANE & GEIH.

distribución de la población inactiva es importante, porque debemos saber qué hacen si no trabajan. Esta gráfica muestra que el 41.0% de esta población se dedica a oficios en el hogar, el

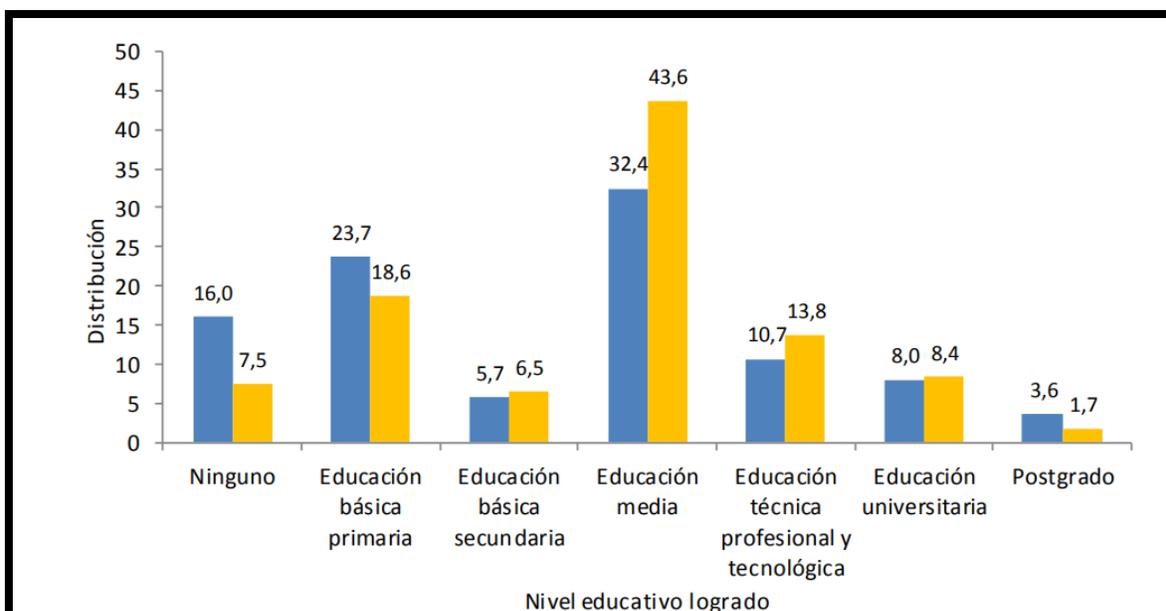


Figura 15. Distribuciones porcentuales de ocupados y desocupados según nivel educativo logrado, Total nacional 2017, tomado del DANE & GEIH.

38.9% son estudiantes y el 19.2% son pensionados, personas con incapacidad permanente, personas que no creen que valga la pena trabajar.

En esta gráfica se muestra la distribución de la población ocupada y desocupada según su nivel de escolaridad, en el ítem de ningún nivel de escolaridad vemos, que existe mayor nivel de ocupación, con el 16.0% frente al 7.5% de no ocupados, ocurre algo parecido con las personas que tienen educación básica primaria, sólo tienen una diferencia de cinco puntos. Pero no ocurre lo mismo con los ítems de educación básica secundaria, educación media, y educación técnica profesional y tecnológica, pues el indicador de desocupación está por encima de los ocupados; la educación universitaria también indica que el nivel de desocupación es mayor, pero sólo en cuatro décimas con relación a los profesionales ocupados. Finalmente, las personas con postgrado tienen un índice mayor en el nivel de ocupación está en el 3.6% mientras que el de no ocupados está en el 1.7%.

Población Huila. Pirámide poblacional del Huila 2018, Según las estimaciones de población del DANE (2001), la población total del departamento es de 1.197.081, de los cuales 50.16% son hombres y 49.84% son mujeres (Cámara de Comercio de Neiva, 2018).

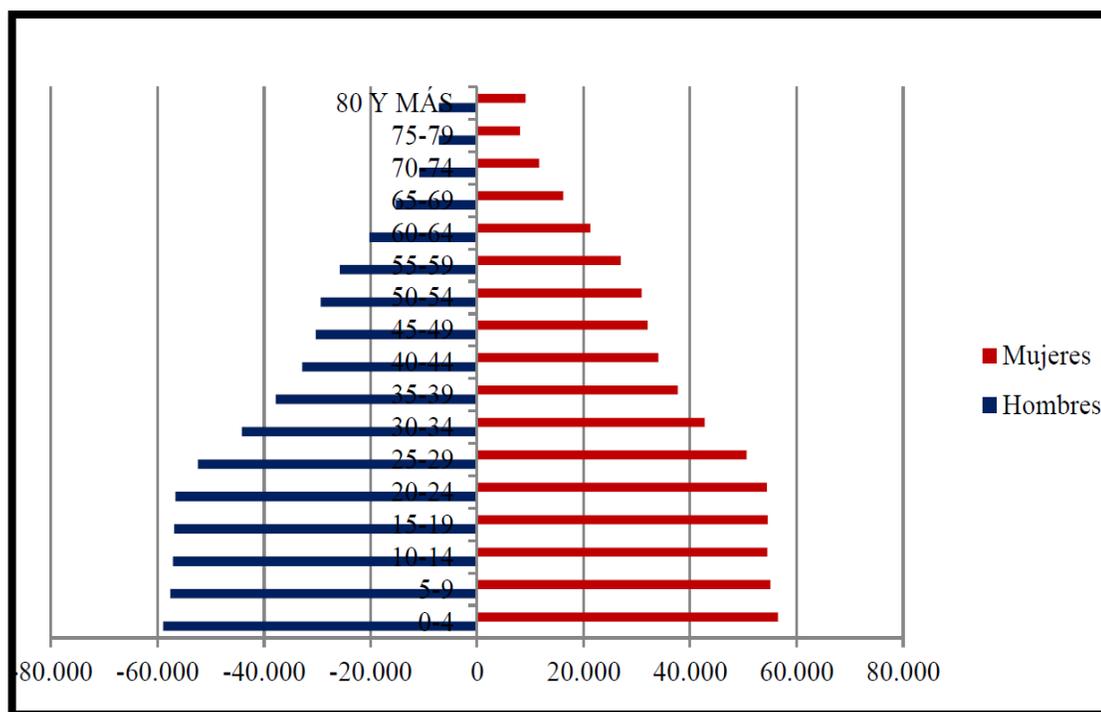


Figura 16. Población total del departamento del Huila, segmentada en género, tomado de la Cámara de Comercio de Neiva 2018.

Tabla 5. *Indicadores laborales del Huila 2014 - 2015*

Concepto	2014	2015
Porcentajes		
Población en edad de trabajar	78,0	78,2
TGP	61,1	64,2
TO	56,2	59,3
TD	8,1	7,6
T.D. Abierto	7,6	7,1
T.D. Oculto	0,4	0,5
Tasa de subempleo subjetivo	39,9	37,9
Insuficiencia de horas	10,4	10,1
Empleo inadecuado por competencias	16,3	22,0
Empleo inadecuado por ingresos	36,9	34,7
Tasa de subempleo objetivo	12,2	12,6
Insuficiencia de horas	4,4	4,4
Empleo inadecuado por competencias	5,9	7,4
Empleo inadecuado por ingresos	10,6	11,1
Miles de personas		
Población total	1.141	1.155
Población en edad de trabajar	889	903
Población económicamente activa	543	580
Ocupados	499	535
Desocupados	44	44
Abiertos	41	41
Ocultos	2	3
Inactivos	346	324
Subempleados subjetivos	217	220
Insuficiencia de horas	56	59
Empleo inadecuado por competencias	88	128
Empleo inadecuado por ingresos	200	201
Subempleados objetivos	66	73
Insuficiencia de horas	24	25
Empleo inadecuado por competencias	32	43
Empleo inadecuado por ingresos	58	64

Fuente: DANE.

Los indicadores labores del Huila no presentan un crecimiento significativo, la población en edad apta para trabajar, estaba en el 2014 en 78.0% y en el 2015 se registró en el 78.2%, sólo aumentó en dos décimas. Mientras que la tasa de ocupación pasó del 56,2% en el 2014 al 59.3% en el 2015. La tasa de desocupados en el 2014 estuvo sobre el 5 al 8.1% y cayó en el año 2015 al 7.6%.

9.1.5. Aspectos Culturales

La educación. El departamento del Huila cuenta con una fortalecida universidad pública, que acaba de tener su certificado de Acreditación Institucional de Alta Calidad, de esta manera se convirtió en la única universidad del departamento del Huila en ser acreditada.

La USCO según las cifras del SNIES cuenta con 12.666 estudiantes matriculados, en todos sus programas profesionales ofertados, le sigue la Corporación Universitaria Del Huila CORHUILA, que es una institución privada creada por huilenses, cuenta con 4.446 matriculados en el año 2017, dos instituciones más, que también han sido fundadas por empresarios del Huila, que le apostaron a la educación son La Fundación Uninavarra con 1.333, en programas técnicos, tecnológicos y profesional y finalmente La Fundación Escuela Tecnológica de Neiva, que ofrece la modalidad de ciclos propedéuticos y cuenta con 596 estudiantes en el año 2017.

El SENA es un centro de formación que hace parte del Estado Colombiano, aporta en gran medida al desarrollo técnico y tecnológico de la mano de obra de la región, ofreciendo programas para formación para el trabajo, en diferentes áreas, entre ellas están el área administrativa, de construcción, turismo, educación entre otras, este centro cuenta con 11.787 estudiantes inscritos.

En los últimos años al departamento del Huila han llegado nuevas ofertas universitarias, tales como la Universidad del Tolima, la UNAD, la Fundación Minuto de Dios, y la CUN que cada una tiene un número representativo de estudiantes matriculados en diferentes carreras, convirtiendo al departamento en epicentro para este tipo de oferta.

Tabla 6. *Instituciones Universitarias presentes en el departamento del Huila.*

o	Institución de Educación Superior	Sector IES	Carácter IES	Matrícula 2017
1	UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA	OFICIAL	Universidad	12.666
2	UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA	OFICIAL	Universidad	125
3	UNIVERSIDAD DEL TOLIMA	OFICIAL	Universidad	340
4	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER	OFICIAL	Universidad	5
5	UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	OFICIAL	Universidad	3.254
6	ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PUBLICA-ESAP-	OFICIAL	Institución Universitaria/Escuela Tecnológica	505
7	ESCUELA NAVAL DE SUBOFICIALES ARC BARRANQUILLA	OFICIAL	Institución Tecnológica	12
8	SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE-SENA-	OFICIAL	Institución Tecnológica	11.787
9	UNIVERSIDAD SANTO TOMAS	PRIVADA	Universidad	169
0	FUNDACION UNIVERSIDAD DE BOGOTA - JORGE TADEO LOZANO	PRIVADA	Universidad	128
1	UNIVERSIDAD DE LA SABANA	PRIVADA	Universidad	41
2	UNIVERSIDAD MARIANA	PRIVADA	Universidad	32
3	UNIVERSIDAD DE MANIZALES	PRIVADA	Universidad	16
4	UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA	PRIVADA	Universidad	28
5	UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA	PRIVADA	Universidad	2.441
6	UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA	PRIVADA	Universidad	1
7	UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO	PRIVADA	Universidad	1.565
8	UNIVERSIDAD CATOLICA DE MANIZALES	PRIVADA	Universidad	9
9	FUNDACION UNIVERSITARIA MARIA CANO	PRIVADA	Institución Universitaria/Escuela Tecnológica	222
0	UNIVERSIDAD EAN	PRIVADA	Universidad	5

1	CORPORACION UNIVERSITARIA DEL HUILA-CORHUILA-	PRIVADA	Institución Universitaria/Escuela a Tecnológica	4.446
2	CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS -UNIMINUTO-	PRIVADA	Institución Universitaria/Escuela a Tecnológica	91
3	CORPORACION UNIVERSITARIA REMINGTON	PRIVADA	Institución Universitaria/Escuela a Tecnológica	12
4	FUNDACION TECNOLOGICA ALBERTO MERANI	PRIVADA	Institución Tecnológica	8
5	CORPORACION UNIFICADA NACIONAL DE EDUCACION SUPERIOR-CUN-	PRIVADA	Institución Técnica Profesional	948
6	FUNDACION UNIVERSITARIA CLARETIANA - UNICLARETIANA	PRIVADA	Institución Universitaria/Escuela a Tecnológica	128
7	FUNDACION ESCUELA TECNOLOGICA DE NEIVA - JESUS OVIEDO PEREZ -FET	PRIVADA	Institución Universitaria/Escuela a Tecnológica	596
8	FUNDACION UNIVERSITARIA NAVARRA – UNINAVARRA	PRIVADA	Institución Universitaria/Escuela a Tecnológica	1.332

Fuente SNIES – Ministerio de Educación

San Pedro en el Huila. En el Departamento del Huila se celebra el San Pedro desde 1960 “y tiene como fundamento histórico las fiestas de San Juan y San Pedro. En orden de importancia, el interés festivo recayó primero, durante largo tiempo, en la fiesta de San Juan, la cual fue traída por los españoles al comienzo de la colonización. Posteriormente, hacia fines del siglo XIX, el énfasis se desplazó a la fiesta de San Pedro. [...] Desde la antigüedad precristiana diversas prácticas festivas (culto a las aguas, a la vegetación, a los animales, al fuego y al sol) estaban asociados al solsticio de verano (del 21 al 22 de junio) y fueron cristianizadas bajo la figura de San Juan Bautista [...]”. Estas ferias y fiestas, a través del tiempo han cambiado sobre todo porque se les quiere dar un sello único, pues el Departamento del Tolima también celebra

las fiestas de San Pedro para la misma época, la última semana del mes de junio, todos los municipios del departamento viven el San Pedro en todo su esplendor.

El San Pedro es, entre otros, el rasgo cultural más fuerte que se tiene en la región. Los abuelos reunían a la familia en su casa para matar y asar el marrano que había criado y engordado con meses de antelación, tomando cerveza y aguardiente, se bailaba y se pasaba tiempo con toda la familia extensa y también con los vecinos. Aunque ya esta tradición familiar ha cambiado completamente, en algunas familias aún se conserva. Hoy, los jóvenes esperan con ansias los desfiles organizados por las administraciones estatales tanto la municipal como la departamental, donde al son de la carroza y los besos al aire de las reinas, se baila y se toma cerveza y aguardiente.

Una de las actividades más reconocidas del San Pedro son los reinados, donde candidatas que bailan el Sanjuanero Huilense, con el respectivo traje típico, concursan para ser reinas del bambuco en el Huila (en especial el Festival Folclórico, Reinado Nacional del Bambuco y Muestra Internacional del Folclor que se celebra en Neiva). Entre estas actividades, se llevan a cabo desfiles de carrozas por las calles de la ciudad, donde la reina es el centro de atención, ella debe bailar y contagiar de entusiasmo a la gente, muchas de ellas, van lanzado pequeños dulces, a todos sus admiradores, que están en las calles y en los controversiales palcos.

La ciudad de Neiva por ser la capital del Departamento tiene los eventos alrededor del San Pedro más largos, inician con las llamadas rondas San Pedrinas, donde cada comuna elige una reina para que los represente en el Reinado Popular, pero al mismo tiempo, las empresas, entidades del Estado, personas naturales y jurídicas, se inscriben y participan con sus reinas, para elegir la señorita que los representará en el reinado departamental del Bambuco, es decir, Neiva contará con dos Reinas del bambuco, una debe ser la Reina Popular, la que representa a la

comunas, pero no podrá concursar en el reinado departamental según las reglas del mismo; la segunda reina, entonces es Señorita Neiva, ésta, si concursará en el reinado Departamental teniendo la opción, de pasar a la siguiente ronda, donde concursan las reinas de los Departamentos invitados.

Cada municipio del Departamento, con un par de meses de anterioridad han realizado su San Pedro, donde eligen a la joven que los representará en el reinado departamental que regularmente se ha realizado en la ciudad de Neiva, todos los municipios envían a sus candidatas para que bailen con elegancia y muestren su belleza, así conquistan a los jurados que elegirán a la mejor, para que represente al departamento del Huila, en el Reinado Nacional del Bambuco.

Las fiestas del San Pedro son reconocidas a nivel nacional, y todas las administraciones hacen un gran esfuerzo para que este evento crezca y tenga, por supuesto, un reconocimiento internacional, y se convierta en un motivador para viajar.

Como ya se había mencionado, en el Huila, en el San Pedro se sacrifica y come cerdo asado, a este succulento plato le llamamos “El Asado Huilense” un trozo generoso de carne de cerdo, acompañado de arepa “oreja de perro”, insulso de maduro y papa cocida; de sobremesa, se sirve cerveza bien fría. Esta herencia gastronómica también ha impulsado a internacionalizarlo, pues cada vez que viene un turista se le dice: “no se puede ir sin probar el asado huilense”. De esta manera, muchas familias trabajan alrededor de esta actividad generando empleo y dinamizando la economía.

9.1.6. Aspectos Tecnológicos.

Desde la aparición de los sistemas informáticos, todas las áreas del conocimiento y sectores productivos han visto reenfocadas y revolucionados sus campos y procedimientos, la construcción y el diseño no son la excepción.

El sector de la Construcción involucra a profesiones y profesionales de las distintas áreas del saber, que se han sumado disciplinariamente a este revolcón que ha generado la tecnología, transformando el desarrollo de las tareas diarias en el diseño y la construcción.

En el sector de la Construcción, específicamente en el campo del diseño y la materialización del elemento arquitectónico y de las piezas urbanas, los sistemas de Diseño Asistido por Computador – CAD, cambiaron los procedimientos. AutoCAD, 3Dstudio, y los distintos programas para editar y animar se convirtieron en la herramienta por excelencia del diseño y la Arquitectura del siglo XXI.

Lo más reciente en sistemas informáticos y software son los sistemas BIM - Building Information Modeling, que controla o advierte de la factibilidad y ganancia del proyecto, además de que dispone de herramientas para la mejor toma de decisiones y la comunicación entre los distintos actores del proceso (Autodesk, 2018).



Diseño y documentación

Coloca elementos inteligentes como paredes, puertas y ventanas. Revit genera los planos de planta, alzados, secciones, horarios, vistas en 3D y renderizaciones.

Análisis

Optimiza el rendimiento del edificio temprano en el proceso de diseño, ejecuta estimaciones de costos y monitorea los cambios de rendimiento durante la vida útil del proyecto y el edificio.

Figura 17. Autodesk, Diseño, documentación y análisis. 2018



Visualización

Genera renderización fotorrealista. Crea documentación con vistas en corte y en 3D, y panorámicas estéreo para extender tu diseño a la realidad virtual.

Coordinación multidisciplinaria

Puesto que Revit es una plataforma de BIM multidisciplinaria, puedes compartir los datos del modelo con ingenieros y contratistas dentro de Revit, lo cual reduce las tareas de coordinación.

Figura 18. Autodesk, visualización y coordinación multidisciplinaria. 2018 (AutoDesk Latinoamerica, 2018)

Economía naranja. “Las industrias culturales y creativas son aquellas que combinan la creación, la producción y la comercialización de contenidos creativos que sean intangibles y de naturaleza cultural. Estos contenidos están normalmente protegidos por el derecho de autor y pueden tomar la forma de un bien o servicio. Incluyen además toda producción artística o cultural, la arquitectura y la publicidad” (Buitrago Restrepo & Duque Márquez, 2013).

“Lo que implica que la arquitectura, el diseño, las artes, la literatura, la publicidad, la animación digital, la música, la televisión y el cine sean vistos como un componente dinámico en la economía, capaz de generar empleo de calidad y facilitar la movilidad social...” (Rueda, 2018).

“Comprende los sectores en los que el valor de sus bienes y servicios se fundamenta en la propiedad intelectual: arquitectura, artes visuales y escénicas, artesanías, cine, diseño, editorial, investigación y desarrollo, juegos y juguetes, moda, música, publicidad, software, TV y radio, videojuegos” (Buitrago Restrepo & Duque Márquez, 2013).

Fabricación Digital. “Es el conjunto de tecnologías integradas mediante las cuales se hace posible la digitalización de los procesos de fabricación” (Lorenzo Cueva, 2017).

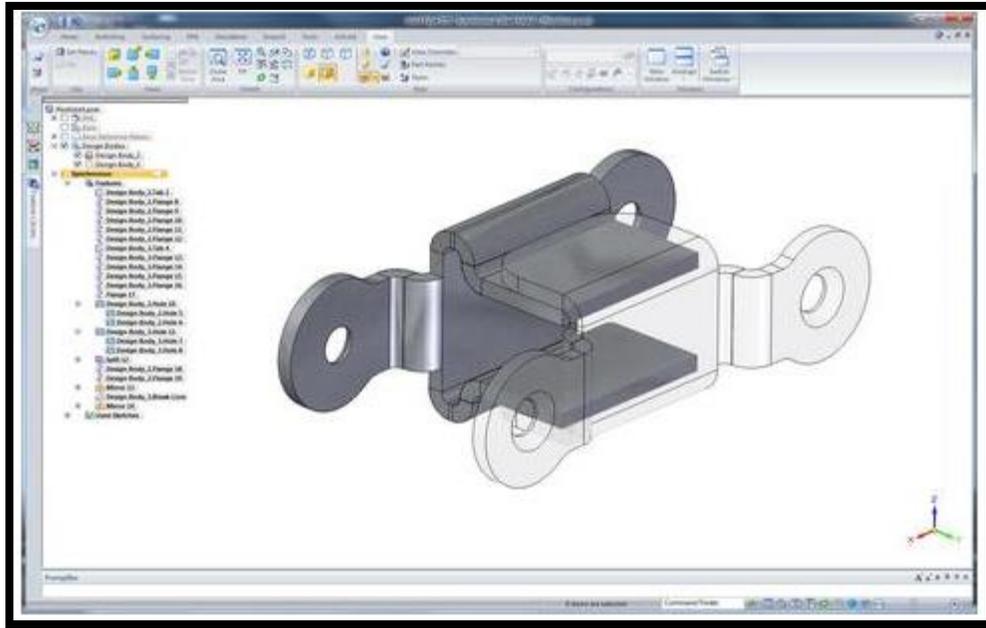


Figura 19. Fabricación Digital, Tomado de: <http://blog.330ohms.com/2017/01/17/que-es-la-fabricacion-digital/>

Algunas características de los Fab Labs

- Explorar colectivamente las potencialidades, el futuro de los nuevos medios de fabricación digital
- Producir conocimiento globalmente y producir objetos localmente
- Compartir conocimiento
- Aprender haciendo
- Hacer por un mismo y con otros (DIY / DIWO)
- Estimular la creatividad y la confianza en nosotros mismos
- Generar espacios y comunidades abiertas, en las que cualquiera pueda participar
- Desarrollar una relación “convivencial” con las tecnologías emergentes
- Hacernos responsables de las tecnologías que desarrollamos
- Volver a poder hacer nosotros mismo cualquier cosa como ejemplo.

Cultura Maker. “La irrupción de esta nueva filosofía en la sociedad ha puesto de relevancia el papel de las habilidades y las competencias en el proceso de aprendizaje y ha vuelto a enfatizar el “aprender haciendo” como uno de los modos más exitosos para propiciar una cultura tecnológica” (Tabarés Gutiérrez, 2017).



Figura 20. Red global de Fab Labs/ desde aprox. 2002/ tomado de <http://fablabs.io>

Diseño Paramétrico “Los objetos paramétricos son aquellos definidos por ciertas variables que se relacionan por medio de ecuaciones paramétricas. Los vínculos y relaciones que establecen con otros objetos se ordenan según una estructura en árbol que puede ser modificada. De la misma forma, es posible configurar las partes componentes de un objeto que se mantiene relacionadas entre sí” (García Reig & García Ríos, 2017).

Las ecuaciones paramétricas son las que las “variables X y Y, cada una separadamente, están expresadas en función de la misma tercera variable” (Infante Murillo, 2016).



Figura 21. *Diseño Paramétrico. Metrópoli Parasol (Sevilla); Foto de Fernando Alda; Diseño de J. Mayer. H. Architects/*<https://www.controlmad.com/blog/110-que-es-el-diseno-parametrico-y-como-te-ayudara-a-crear-espacios-unicos>

Design Thinking. “[...] Se trata de una disciplina que usa la sensibilidad y metidos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas, con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios, puede convertirse en valor para el cliente y en una oportunidad para el mercado” (Rodríguez, 2017).

Energías Alternativas, Bioclimática y sostenibilidad. En 1987 las Naciones Unidas a través de la Comisión Mundial sobre el medio ambiente y desarrollo, propuso para la cumbre de la tierra de Rio de Janeiro, el compromiso de mitigar los efectos del cambio climático, para tal fin se propuso la economía verde, la cual incluía el cambio de las energías fósiles por sostenibles. Desde ese momento, distintas comisiones impulsaron el desarrollo de tecnologías limpias entre

ellas la solar y eólica; se han desarrollado en los últimos cinco años vehículos híbridos con los cual se ha logrado afilar la tecnología solar y eléctrica, logrando con ello optimizar los dispositivos.

Uno de los mayores productores de partes, elementos, unidades y sistemas solares es China, la cual se ha constituido en unas de las potencias de energías solares y eólica, a tal punto de que el mercado está dominado por aparatos de dicho origen.

Las tecnologías amigables con el medio ambiente, permiten aprovechar los recursos naturales de una manera sostenible, es decir, utilizando lo necesario sin agotar los recursos de las generaciones futuras. Para este fin se pueden aprovechar la energía solar, eólica, geotérmica, entre otras formar alternativas de energía. Las de aplicación en el Huila, debido a su localización geográfica son la solar y eólica.

En el desarrollo de la energía solar, se busca la implementación de captadores energéticos y acumuladores, lo cual se traduce en paneles solares que aprovechan la radiación solar almacenándola en baterías con las cuales se podrán alimentar el sistema de iluminación, ventilación de las vivienda u oficinas; en cuanto a la energía eólica si bien la velocidad del viento no favorece la construcción de parques, se pueden implementar a pequeña escala y tamaño acorde a las necesidades de los hogares y oficinas en el entendido que no dan el rendimiento esperado, como si lo hace la energía solar. Las hélices verticales optimizan las corrientes de aire predominantes o no.

La oferta de servicios aprovechando el sol, vegetación, vientos, lluvia se convierte en las alternativas del diseño bioclimático, el cual ha de presentar las alternativas en cuanto a los

dispositivos que se acomoden a las necesidades del cliente y que aprovechen las características del lugar, en pro de generar alternativas en el uso de estas energías.

En el mercado del sur colombiano las ofertas son escasas, no obstante, las empresas competidores ofrecen principalmente la instalación de los dispositivos solares y no el análisis bioclimático del espacio y de sus potencialidades, lo cual abre espacio para presentarlo como valor agregado, en la medida que se supera la propuesta básica de energía solar. Adicionalmente dentro del diseño bioclimático se puede proponer la implementación de dispositivos pasivos como terrazas y fachadas verdes.

En el sur del país existen profesionales arquitectos, que se han especializado en construcción sostenible y bioclimática los cuales cuentan con experiencia certificada en proyectos de pequeña y mediana escala, tal actividad específica la han desarrollado de manera particular por lo cual se les convocaría a participar y sumar esfuerzos en estos propósitos.

En la ciudad de Neiva, empresas como Urcosolar, Energos Technology y Colombia Energy, están implementando dispositivos en la ciudad y, en general, para el sur del país. Desde la gobernación del Huila se han apoyado proyectos de energía alternativas, por eso la Corporación Universitaria del Huila CORHUILA ha instalado un sistema con el que se cubre el 40% de la demanda de energía en una de sus sedes.

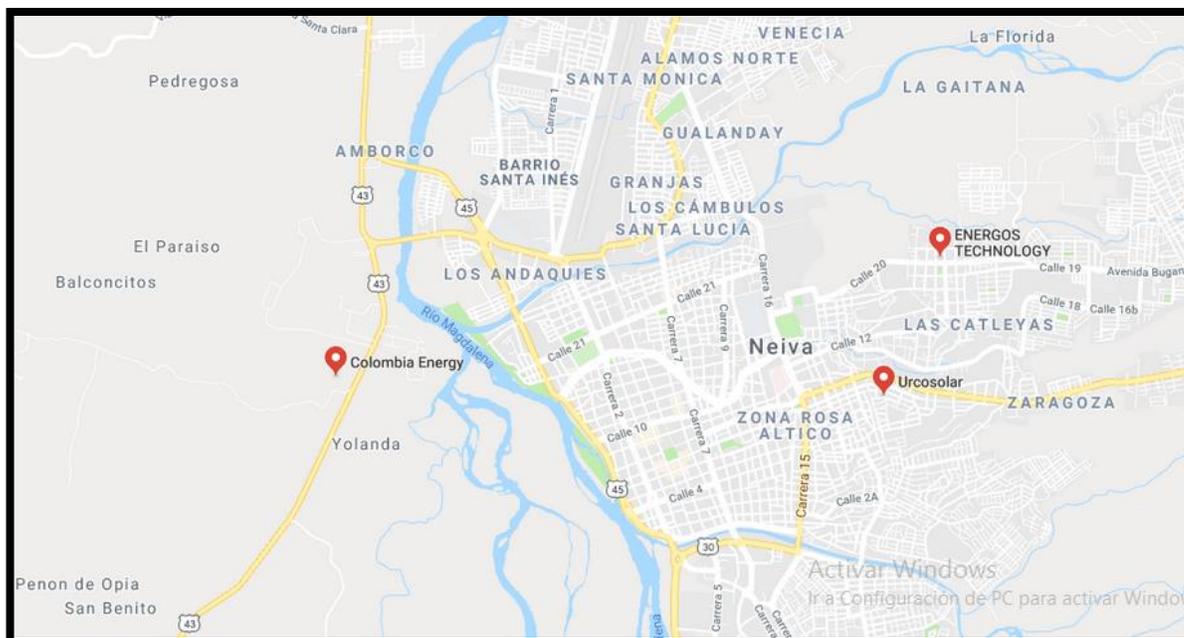


Figura 22. Empresas relacionadas con energía alternativa en Neiva

Se han hecho pruebas pilotos en algunos sectores de la ciudad de Neiva, encontrando una alta receptividad por parte de los usuarios puesto que han encontrado grandes bondades con el uso de las energías alternativas. También se han implementado unidades solares en el espacio público, principalmente parques de la ciudad, las cuales han reportado un excelente rendimiento. El ejemplo es el parque ubicado en la congruencia del Rio Magdalena con el rio Las Ceibas, en donde el espacio público es iluminado por dispositivos solares.

La propuesta integral bioclimática que incluya el montaje de dispositivos para energía solar y eólica, dispositivos pasivos como terrazas verdes, fachadas, reúso de agua, enfriamiento de espacios a partir de cambios de temperatura exterior – interior es un mercado aún sin explotar.

En el país existen instituciones con las que se pueden establecer alianzas, quienes realizan investigación en energías alternativas como lo es el Centro Gaviotas y las universidades que desarrollen líneas de investigación en tecnologías limpias en la ciudad de Neiva.

Todavía no existe un centro de capacitación en energías alternativas el cual, de crearse, permitirá a los clientes desarrollar sus propios proyectos siempre y cuando comprendan la tecnología apropiada.

El sector energético mediante la producción de energía hidroeléctrica y térmica, ha generado importantes costos sociales, económicos y ambientales al país. Con esta tecnología se lograría un nuevo camino en el uso de las energías, a tal punto que los impactos ambientales se disminuirían en un alto porcentaje los cuales se extenderían sobre todo a la población de escasos recursos que serían los mayores beneficiados.

9.1.7. Aspecto Legal

Tributación. El Estatuto tributario es el marco regulatorio para la SCA RH. En este sentido indica que las asociaciones gremiales mientras perciban ingresos como cuota de afiliación, sostenimiento y servicios se mantiene como “no contribuyentes” (Fedegan, 2015).

Cuando se generen excedentes, se deben reinvertir en el fin social de la organización. En caso de que no se efectúe dicha inversión será objeto gravable en el año en que se presente dicha situación. Aspecto que en la SCA RH es escaso en razón a los escasos recursos.

Ahora bien, cuando se desarrollen actividades de mercadeo o industriales se ubican en contribuyentes del régimen tributario especial, situación a la que se acoge la SCA RH, en la medida de sus actividades en donde se venden servicios.

Seguridad y riesgo Labores. La Ley 1562 “Por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional”, propende por la protección del trabajador de las enfermedades producto de sus labores cotidianas. Busca la inclusión laboral y el trabajo digno y de calidad.

Para las MiPymes se hace especial énfasis en promoción de la seguridad y en la prevención del riesgo. En este sentido la Sca RH fue evaluada por una empresa contratada para tal fin, la cual levantó el mapa de riesgos laborales y propuso las implementaciones pertinentes para mitigar o eliminar los riesgos.

Los incumplimientos a las normas de protección se incrementaron hasta en 20% (Vanguardia, 2012).

Contratación. La Ley 1882 de 2018, “está orientada a fortalecer la contratación pública en Colombia, la ley de infraestructura” y se constituye en el marco normativo de referencia para la Sca RH en los procesos de contratación con el Estado, el cual es su principal cliente hasta el momento.

Adicionalmente la Ley 80 de 1993, dio el marco del Estatuto general de Contratación de la Administración Pública la cual es mandatorio para los procesos contractuales con las entidades públicas.

El Código de comercio, regula las relaciones mercantiles entre las partes, marco de referencia de las relaciones comerciales de la SCA RH con entidades naturales y jurídicas.

9.1.8. Aspectos Ambientales

Mitigación al cambio climático. Los gases efecto invernadero, la tala indiscriminada de bosques, la edificación del paisaje con fines de explotación, las explotaciones mineras han llevado al planeta a exceder su capacidad de recuperarse, afectando gravemente los sistemas bióticos y abióticos.

El sustento de la vida humana y de todo lo que significa cultura está amenazado. Mares y lagos como el de Aral en Asia central (Kazajistán y Uzbekistán), han desaparecido fruto de la agricultura extensiva y del monocultivo. La Amazonía ve reducida su área de selva y los polos muestran cada vez mayores desprendimientos de hielo y los desiertos amplían sus áreas amenazando las ciudades próximas como es el caso de Pekín la cual sufre de tormentas en distintas épocas del año, afectando su dinámica y especialmente a la población.

El nivel del mar ha subido, amenazando a las ciudades costeras que en el pasado le han ganado terreno al mar.

Medellín, ha paralizado sus actividades y decretado distintas alarmas, debido a la contaminación atmosférica. Sobre Bogotá diariamente se puede observar una capa gris que se cierne sobre ella, efecto de la combustión de los motores que funcionan con gasolina y diésel. No se puede dejar de desconocer que las edificaciones consumen gran parte de la energía y en la mayoría de las mismas no existen tratamientos de emisiones y aguas servidas.

La mitigación busca contrarrestar los efectos de esta serie de actividades que son promovidas y desarrolladas por el hombre.

Según cifras del Ideam la deforestación aumentó entre el 2015 al 2016 en un 44%, lo que equivale a 178.597 Hectáreas (Siac, 2017).

En el año 2017 se vendieron en Colombia 238.238 vehículos (Dinero, 2018). El parque automotor en Colombia es de es de 13 millones de unidades, en donde se destacan 7,1 millones de motocicletas y 5,9 millones de vehículos (Bbva, 2018).

Construcción sostenible. Con miras a contrarrestar los efectos antrópicos en el medio ambiente, se han desarrollado enfoques técnicos, tecnológicos y culturales especialmente enfocados a procesos constructivos, los cuales incluyen a unidades de vivienda, conjuntos multifamiliares y proyectos de orden urbano.

Se considera que una construcción es sostenible cuando existe “sincronía con el sitio, hace uso de energía, agua y materiales de un modo eficiente y provee confort y salud a sus usuarios” (Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, 2015).

La experiencia, la tradición, la costumbre de construir con materiales del lugar, y con técnicas ancestrales que apelan a tradiciones indígenas, las cuales se mezclan con la del colonizador español, logrando con ello el sincretismo cultural que se expresa en la tapia pisada, el bahareque, las construcciones con guadua, los tejidos con fibras naturales, y que al combinarse expresan los paisajes como los del eje cafetero.

Normativa aplicable a la Construcción Sostenible. En Colombia el Ministerio de Vivienda, Ciudad y territorio mediante la Resolución N° 0549 del 10 de julio de 2015, reglamentó los parámetros y lineamientos de construcción sostenible y adoptó la guía para el ahorro de agua y energía en edificaciones. El objetivo de dicha guía es la de establecer porcentajes mínimos y de ahorro en energía y agua.

9.2. Análisis de la competencia o del Sector Industrial

9.2.1. Poder de Negociación de los clientes.

En el caso del “cliente” de la SCA RH, que como se ha mencionado anteriormente es el sector público, y que se expresa en sus distintos entes territoriales e institutos descentralizados del Gobierno, su poder es innegable, pues existen formas de contratación, que pueden dar algunas condiciones favorables a alguno de los competidores, en un eventual proceso de contratación, situación que en la mayoría de las ocasiones le ha resultado lesiva a la SCA RH.

Es el Estado el que pone las condiciones y tiene el presupuesto al que se ha de ajustar el proponente, ante lo cual pocas veces puede imponer sus condiciones. Este es uno de los factores en el que la organización presenta mayor debilidad, en la medida en que es el principal cliente.

En muchas ocasiones la organización ha debido retirarse de procesos, abstenerse de ofertar debido a que el presupuesto es escaso frente a los términos y exigencias de los pliegos.

9.2.2. Poder de negociación de los proveedores.

Decidir en qué aspecto del sector en el cual actúan las organizaciones se ha de destacar, obliga a las organizaciones a optar, confiar, entregar, y permitir mediante contratos, cesiones o formas similares, a que otras organizaciones e incluso personas naturales, desarrollen dichas tareas, ya que, si bien no hacen parte del objeto misional de la organización, si contribuyen al logro de sus objetivos.

Uno de los aspectos más requeridos en el sector es la digitalización, animación y renderización de proyectos. Dicho aspecto resulta uno de los más relevantes en el proceso, en la

medida en que es la forma de optimizar los proyectos y, posteriormente, de convencer a los clientes de las bondades de la oferta.

Dicha oferta en Neiva es particularmente limitada o escasa. Empero, el mercado de los proveedores se ha estado decantando debido al ajuste que ha sufrido el sector en los últimos dos años.

Los proveedores de este tipo de soporte, si bien no están organizados, manejan un estándar de precios y calidades, con lo cual han fijado condiciones en la compra de dichos servicios.

En ocasiones se ha constatado que, profesionales del área gráfica como son técnicos y tecnólogos egresados de programas de dibujo, sin formación en arquitectura o urbanismo, ofertan dichos servicios en la medida que conocen y utilizan diestramente las herramientas CAD de dibujo, ante lo cual y gracias a la experiencia recogida con profesionales graduados, se arriesgan a ofrecer servicios similares por precios ínfimos.

9.2.3. Amenaza de nuevos competidores.

La tecnología provee a los competidores de ventajas competitivas, las que brindan un gran peso específico en el mercado del diseño y la construcción. Los nuevos enfoques le dan mayor capacidad de tomar parte del mercado en el cual compite la SCA RH. Los sistemas básicos CAD como son AutoCAD de la firma AutoDesk dejaron de ser ventajas competitivas, en la medida que es el común denominador del sector. Los enfoques BIM están marcando la diferencia en las ofertas, y por supuesto el uso de programas como Argis, el cual permite geo posicionar los proyectos, relacionar en capas información y, en general, dar un valor agregado a las propuestas.

En el mercado han ganado espacio los dibujantes arquitectónicos, los cuales están formados en habilidades informáticas y en aplicativos multimedia, y que dependiendo de la plataforma a desarrollar utilizan los tipos de software adecuado. Formatos vectoriales de software como Illustrator, CorelDraw, The GIMP. Los softwares necesarios para el desarrollo los proyectos, va de acuerdo con lo que se requiera y a los resultados esperados.

La anterior habilidad y experticia no la tienen la gran mayoría de arquitectos asociados y no asociados frente a estos nuevos profesionales. La reacción de la agremiación frente a estos nuevos competidores ha sido la de ser consumidores.

Entre las barreras que puede encontrar un nuevo competidor, estarían las economías de escala, en razón a la infraestructura y relaciones que debe generar. Esta particular circunstancia le genera a la SCA RH una importante ventaja comparativa, frente a cualquier competidor, si se tienen en cuenta los 50 años de existencia de la organización donde ha logrado consolidar redes de distinto orden.

Otro aspecto es el servicio que se oferte y especialmente su *diferenciación*, lo cual, apoyado en una campaña de marketing, obviamente vinculada a la estrategia, puede resaltar la nueva propuesta comercial, lograr expectativa frente en el público objetivo, y convertirla en uno de sus mayores fortalezas. La SCA RH, en este aspecto carece de dicha diferenciación.

El capital de inversión con miras a captar cuota del mercado, se convierte en otra barrera de ingreso, puesto que en el inicio se deben hacer campañas que significan una importante inversión, si se pretende que sean significativas y de impacto.

Otro factor de barrera es el conocimiento específico del mercado, lo cual frente a un nuevo competidor coloca a la SCA RH en ventaja, en cuanto acude a profesionales, apoyos, lugares con los que puede potenciar la oferta específica de servicios. Al nuevo o posible competidor le puede resultar costoso dichos aspectos.

El posicionamiento de los servicios ofertas dependerá de los canales de distribución con los que el nuevo competidor logre abrir o generar. En este aspecto la SCA RH, presenta desventaja porque el canal para los servicios es el mismo desde hace muchos años.

9.2.4. Amenaza de productos sustitutos.

La calidad de los servicios ofertados y el precio son determinantes a la hora de tomar decisiones con miras a ser competidor en algún segmento o nicho de mercado. En el caso del sector de diseño y construcción los precios de venta de servicios profesionales si bien están regulados por la Ley, a la hora de la negociación o de la oferta en algún proceso de contratación, pasa a un segundo lugar, ya que se contrata por debajo de los precios indicados y es el mercado el que fija el precio. Adicionalmente, la “necesidad” de ingresos en muchas ocasiones inclina la balanza en la toma de decisiones y en el precio final.

La serialización de servicios no ha logrado escalar en la SCA RH, pues si bien existe una metodología para la concreción del servicio, aun metodológicamente no se ha concretado una forma de estandarizar, en la medida que dichos procesos cambian según el proyecto, el lugar, la institución.

9.2.5. Rivalidad entre los competidores.

Los competidores si bien son diversos en el mercado, cada uno ocupa un determinado lugar del ecosistema. Los competidores en el sector del diseño y la construcción en Neiva y la región, están determinados por su trayectoria y por sus logros económicos y de posicionamiento.

Destaca la firma Disarco propiedad del Arq. Pipo Valenzuela, quien de manera exitosa ha logrado mantener la empresa a través de los años y con excelente calidad en su proceso constructivo, su especial estrategia de marketing y de un escrupuloso manejo de la rentabilidad. Algunos de los proyectos realizados por dicha constructora son Reserva de la Sierra y Torre 8-34 (Disarco, 2018). Disarco fue creada el 29 de julio de 1998.

El Arq. Valenzuela fue presidente de la SCA RH y en conferencia con motivo del día del arquitecto en el año 2017, indicaba que los aspectos para el éxito económico empresarial en diseño y construcción estaban en el marketing y las finanzas.

La calidad constructiva, el control de los procesos administrativos no presentan ventaja comparativa en la medida en que las empresas visibles del sector de la construcción y el diseño la han hecho parte del día a día. La tecnología sería el único aspecto que marcaría la ventaja competitiva. El target de Disarco es vivienda para estratos 4, 5 y 6. Tiene una focalizada estrategia de marketing a posibles compradores que residen en el exterior, con alta capacidad de pago y con vínculos con la región.

La firma Rodríguez Briñez, es otra de las organizaciones que ha logrado mantenerse vigente en el mercado. Proyectos como Cañabrava y Proyecto Residencial Balcones de los Hayuelos (Constructora Rodriguez, 2018) la han convertido en un referente de ejecución,

emplazamiento y manejo administrativo. Su nicho está enmarcado en vivienda de estratos 2 y 3, además de proyectos institucionales como la ampliación de la Terminal de Neiva.

La rivalidad entre competidores en Neiva y el Huila se presenta muy diferenciada, porque cada uno está enfocado en nichos del mercado distintos, con lo cual no entran a disputarse de manera frontal por los clientes.

La firma Construespacios es una de las más recientes en el mercado del diseño y la construcción. Inicia sus labores en 2014, y esto no ha sido impedimento para haber desarrollado importantes proyectos como Mediterráneo ubicado en el margen norte del Río las Ceibas con carrera 2da. Esta organización he enfocado sus objetivos a la vivienda de estratos 2 al 4 (Construespacios, 2018).

El espacio de los competidores se sacudió con la entrada de organizaciones Bogotanas y Paisas que fueron atraídas por el boom del sector petrolero, las cuales se han retirado progresivamente debido a la salida de inversionistas de la región que estaban ligados a los hidrocarburos.

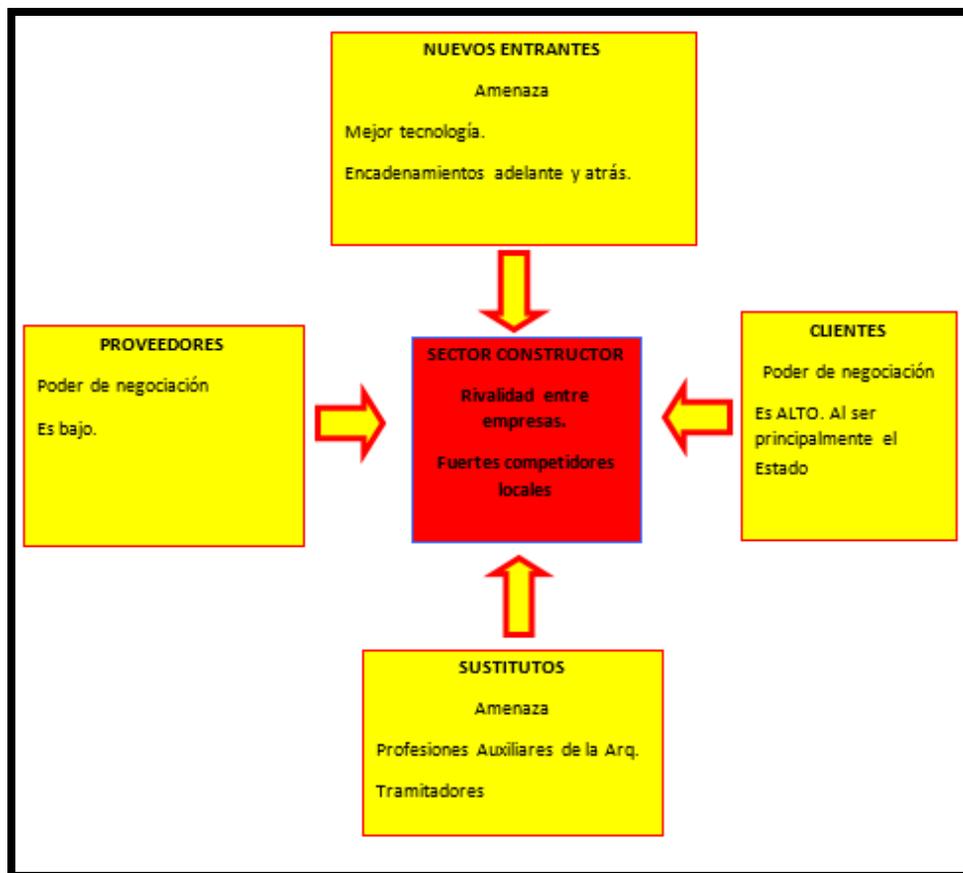


Figura 23. Rombo Estratégico - Análisis del sector.

10. Formulación de Estrategias

10.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE

Esta matriz permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, legal, tecnológica (David R., 2008).

Tabla 7. Matriz de Evaluación de Efectos Externos.

Matriz EFE			
Factores Externos Claves determinantes del Éxito	Peso Relativo	Valor	Resultado Sopesado
Oportunidades 4 o M, 3 o Menor, 2 A menor, 1 A mayor			

Nuevas fuentes de inversión resultantes de los acuerdos de paz.	2,5	3	7,5
El déficit habitacional en Colombia	5	4	20
Industrias Creativas (Nuevas formas de construcción, tendencias mundiales)	7,5	4	30
Tecnología informática, software para diseño y producción de nuevos materiales para la construcción.	7,5	4	30
Alianzas estratégicas con los sectores económicos de la región.	5	4	20
Nuevos mercados, nuevos territorios.	2,5	3	7,5
Representación de todos los profesionales arquitectos, agremiados o no.	2,5	3	7,5
Transferencia Tecnológica, adaptarse a las nuevas tecnologías.	2,5	3	7,5
Uso de las energías alternativas para la construcción.	7,5	4	30
Construcción sostenible, nuevos centros habitacionales que se adapten al cambio climático.	7,5	4	30
Amenazas			
Aumento en las tasas de interés	5	2	10
La población colombiana se está estabilizando y no crecerá, afectando el tamaño de la familia.	5	2	10
Los competidores de la construcción se expanden y pueden controlar el mercado.	5	1	5
Cambios en la regulación normativa (códigos de construcción, contratación estatal y sin ánimo de lucro.	2,5	2	5
Ciudades unipolares, concepto de planificación territorial que busca aglomerar ciudades de acuerdo a su potencial, para desarrollar proyectos constructivos, pero donde no está la ciudad de Neiva en ninguno de estos conglomerados.	5	1	5
Infraestructura vial deteriorada y rezagada.	5	1	5
Narcotráfico – narcomenudeo.	5	1	5
Alto precio de materias primas para la construcción (Acero, cemento, acabados	5	1	5

arquitectónicos, ladrillo, bloque, tejas, circuitos cerrados de televisión, eléctricos entre otros)			
Clima, cambio de temperatura en la ciudad de Neiva, las edificaciones actuales y las nuevas no están diseñadas para el cambio climático.	5	2	10
Corrupción, el pago de coimas, la entrega de mega -contratos a una sola empresa etc.	7,5	1	7,5
TOTAL	100		257,5

Nota: la SCA RH se encuentra en un entorno con oportunidades tales como, el uso de energías renovables en la construcción, industrias creativas y construcción sostenible.

>250, la organización se encuentra en un entorno con oportunidades

Detallar cuál o cuáles oportunidades brindan mayor beneficio

<250 la organización altamente amenazante

Detallar cuál o cuáles amenazas comportan mayor incidencia

Fuente: elaboración propia.

11. Metodología de calificación

11.1. Peso relativo

Indica la importancia relativa que tienen los factores para alcanzar el éxito en la industria en el sector de la empresa.

11.2. Valor

Indica la respuesta de las estrategias frente a la variable que se evalué

11.3. Resultado sopesado

Reflejan la eficacia de la estrategia empresarial.

11.4. Matriz de Perfil Competitivo – MPC

Esta matriz identifica a los competidores, definiendo sus fuerzas y debilidades particulares al compararlas con las de la organización (David R., 2008). Los factores en el MPC incluyen aspectos internos.

Tabla 8. *Matriz de Perfil Competitivo.*

Factores Clave de Éxito	MPC						
	Peso	Sca RH	Valor Sopesado	RodBriñez	Valor Sopesado	ConstruEsp	Valor Sopesado
Servicio al Cliente	3	4	52	3	39	3	39
Precio del Servicio/producto	4	2	28	4	56	4	56
Superioridad tecnológica	7	1	7	4	28	2	14
Fortaleza Financiera	9	1	19	4	76	4	76
Efectividad Publicidad	7	2	34	4	68	3	51
Ventajas y posición en investigación y desarrollo	5	1	5	3	15	2	10
Calidad del Producto/servicios	0	2	40	3	60	4	80
Comercio electrónico	5	1	5	3	15	3	15
	00	4	190	28	357	25	341

Nota: Se revela la fuerza de la empresa, en donde la organización frente a la competencia es débil.

La empresa presenta un débil comportamiento frente a la competencia. Se destaca en el mercado la Constructora Briñez SAS, empresa que concentra sus fortalezas en el precio, la superioridad tecnológica incorporada en sus procesos y la imagen publicitaria.

Fuente: elaboración propia.

12. Matriz de Evaluación del Factor Interno – EFI

Es un instrumento para formular estrategias y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la organización y permite evaluar las relaciones entre áreas (David R., 2008).

Tabla 9. *Matriz del Factor Interno.*

Matriz EFI			
Factores Internos Claves FM 4, fm 3, dm 2, DM 1	Peso Relativo	Valor	Resultado Sopesado
Fortalezas			
Red de contactos, arquitectos agremiados o relacionados que ocupan cargos públicos o puestos de alto rango en empresas representativas del sector.	6	4	24
Reputación, el buen nombre de la entidad en el sector público y privado.	5	4	20
Los arquitectos agremiados son profesionales especializados, ya sea por su formación académica (especialización, maestría) sino también por la experiencia, se han dedicado a un tema específico en su carrera profesional, que los ha convertido en expertos.	4	3	12
La sociedad cuenta con la experiencia y la capacidad de contratación (K) para celebrar contratos en el sector público y privado.	5	4	20
Arquitectos empoderados y proactivos que han tomado la iniciativa de transformar la sociedad.	5	3	15
Existe el sentido de pertinencia, amor por la SCA en los asociados agremiados.	5	4	20
La SCA RH cuenta con sede propia donde opera sin tener costos de arrendamiento.	5	4	20

La SCA RH está integrada a la casa matriz que en este caso es la Sociedad Nacional de Arquitectos.	5	3	15
Los empleados actuales de la SCA RH cuentan con la experiencia y capacidad para ayudar a coadministrar.	3	3	9
Voluntariado, los asociados pueden donar su trabajo y tiempo para el desarrollo de la SCA.	5	4	20
Debilidades			
No se destinan recursos para I&D	5	1	5
No está definido el mercado objetivo de la SCA.	5	1	5
La estructura organizacional no conoce los retos del entorno cambiante	5	1	5
El mercadeo de la organización no existe, la página web rezagada, las redes sociales nulas.	5	1	5
La rentabilidad es la más baja del sector construcción, no permite margen de ganancia.	5	1	5
La productividad ha caído.	5	1	5
No hay administración estratégica	5	1	5
Bajo liderazgo	5	1	5
No hay relevo generacional	6	1	6
Intereses particulares y no colectivos dentro de la puja por el poder en el sector público.	6	1	6
TOTAL	100	10	227

Nota: La organización no cuenta actualmente con un alto número de fortalezas, capacidades y recursos para construir una posición.

>250 alto número de fortalezas, capacidades y recursos con los cuales puede construir una posición <250.

Fuente: elaboración propia.

13. Etapa 2 de adecuación

Se enfoca en ubicar alternativas viables, alineando los aspectos internos y externos de la organización.

13.1. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción PEYEA

Tabla 10. *Matriz de Estrategia y Evaluación de la Acción.*

Fuerza Financiera FF	Calificación Total
No ha presentado pérdidas según los balances de los últimos años	4.0
Ha mantenido controlado el nivel de endeudamiento en los últimos años	3.0
No tiene pérdidas significativas que puedan afectar el patrimonio de la Organización	3.0
Posee ingresos básicos con los que cubre los costos fijos	2.0
Recursos para invertir	4.0
Promedio	3.2
Fuerza de la Industria FI	
Libertad geográfica para la prestación de servicios	5.0
Hace parte del gremio constructor Camacol Huila	3.0
Representación gremial	2.0
Promedio	3.3
Estabilidad del Ambiente FA	
Caida del precio del petroleo	-4.0
Subida del precio y volatilidad en la tasa de cambio del dólar	-5.0
Perdida de empleos en la región	-4.0
Promedio	-4.3
Ventaja Competitiva VC	

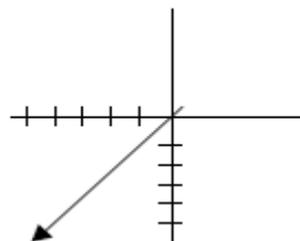
La Sca puede ofrecer distintos eslabones en la cadena de valor de la construcción	-4.0
Equipo de trabajo con múltiple experiencia en diseño, construcción, interventoría	-4.0
Experiencia en contratación pública y privada	-3.0
La SCA hace parte de una casa Matriz	-4.0
Promedio	-4

Conclusión

Eje x: VC(-4) + FInd (3) = -1

Eje y: EA(-4) + FFin(3) = -1

La organización compete en una industria inestable. La estrategia a seguir es de tipo defensivo. La SCA RH se debe centrar en disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas externas, entre las estrategias estan: Desinversión, liquidación, atrincheramiento, diversificación concentrica



Fuente: elaboración propia.

13.2. Matriz de BCG

Organizaciones “Multidivisionales”

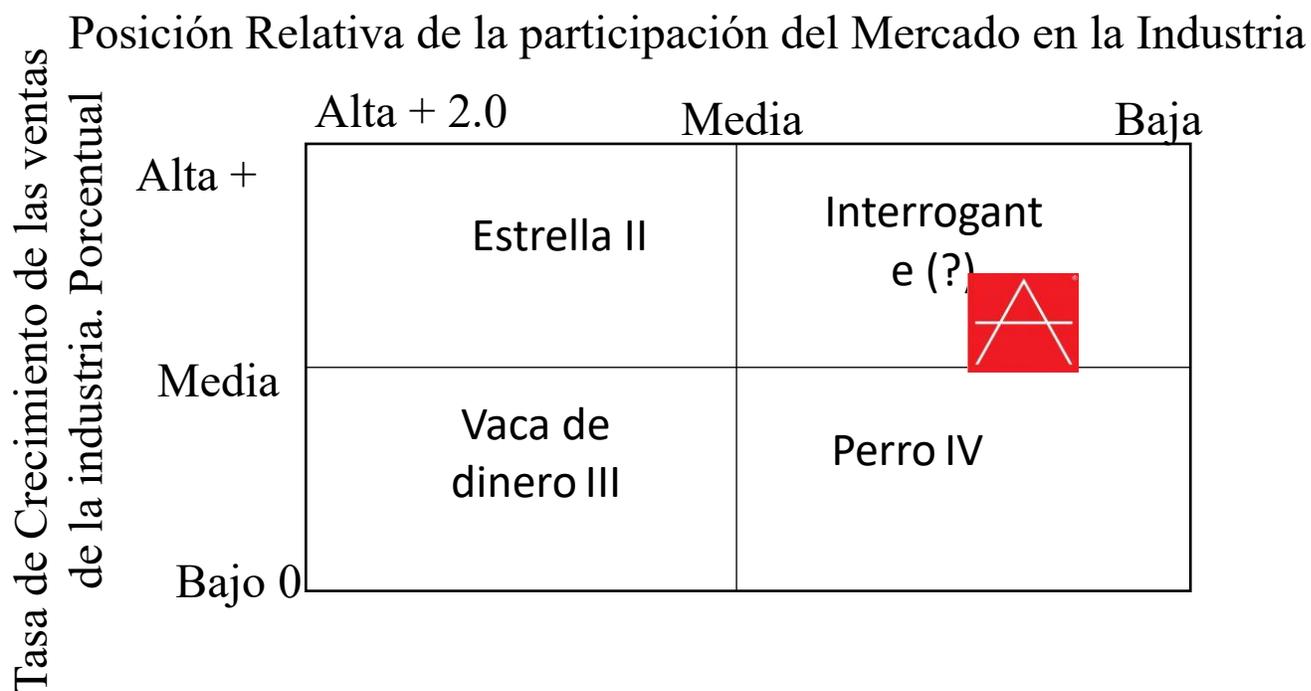


Figura 24. Posición relativa de la participación del mercado en la industria

De lo anterior podemos indicar que la cuota de mercado de la SCA es baja en la medida que no tiene el músculo financiero para poder incursionar de manera fuerte en el sector de la construcción, por tanto, frente al crecimiento del mercado que es alto, se requiere una inversión superior para lograr ser competitiva, lo cual contrasta con la rentabilidad presente de la SCA que ha sido baja e incluso en algunos periodos negativa la ubican en el cuadrante Interrogante. Al estar ubicada en un mercado con crecimiento, pero al tener una baja participación, la ubica en una posición de dilema. Es decir, enfrenta un momento para tomar decisiones clave, y ha de tomar decisiones de liquidarse o reducirse o en función de la participación en el mercado es crecer.

13.3. Matriz Interna Externa IE.

Se basa en los totales ponderados de la Matriz de Evaluación de factores Internos - EFI y de la matriz de evaluación de los factores Externos – EFE. Los valores de la EFI ocupan el eje x y los valores ponderados de la EFE se ubican en el eje Y (David R., 2008).

		Totales Ponderados del EFI		
		Fuerte 1.0 a 1.99	Promedio 2.0 a 2.99	Debil 1.0 a 1.99
Totales Ponderados del EFE	Alto 3.0 a 4.0	I	II	III
	Media 2.0 a 2.99	IV	V 25	VI
	Bajo 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

Figura 25. Totales ponderados del EFI

La matriz y posición resultante es a nivel de toda la organización, en la medida que se evaluó a la organización en su totalidad y no por unidades funcionales.

El comportamiento de la SCA en el mercado ha sido de resistencia, el resultado ubica a la SCA RH en el cuadrante V, lo cual indica que la empresa puede ser gerencia “tener y mantener”, los tipos de estrategias más comúnmente utilizadas en estas ocasiones es la penetración en mercado y desarrollo de productos y/o servicios.

13.4. Matriz Gran Estrategia

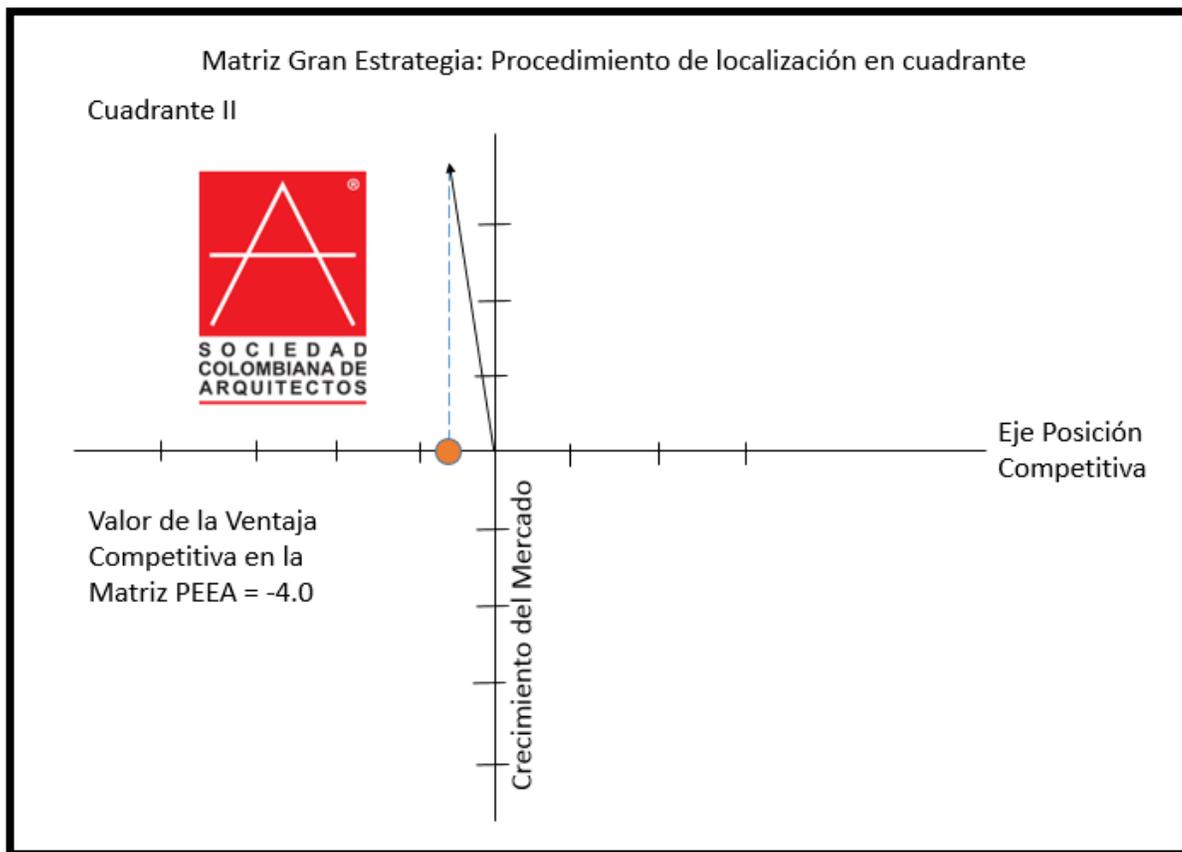


Figura 26. Matriz Gran Estrategia: Procedimiento de localización en cuadrante

Las estrategias más apropiadas y las cuales debe considerar la Sca RH son penetración en el mercado, desarrollo del mercado, integración horizontal, despojar y por último liquidar.

En el cuadrante II se tienen posiciones competitivas muy débiles como es el caso de la SCA RH. Es urgente aplicar cambios drásticos, sin dejar que pase más tiempo y se acumulen los problemas, pues la caída puede ser mayor hasta el punto de liquidación, cese de actividades o quiebra.

Es perentorio una importante reducción de costos. En caso de que falle dicha alternativa se deben destinar los recursos a otras áreas de negocio.



Figura 27. Crecimiento rápido del mercado.

14. Etapa 3 de Decisión

Es una sola técnica, la matriz MCPE utiliza la información de la etapa 1, evaluándolas las alternativas viables identificadas en la **etapa 2** (David R., 2008).

14.1. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico.

Permite determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables. Indica cuales son las mejores estrategias alternativas.

Tabla 11. *Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica.*

Factores Claves	Calificación	ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS			
		INVERTIR		DIVERSIFICAR	
		RA	TA	A	RTA
FACTORES INTERNOS					
GERENCIA					
Motivación	4	3	2	3	12
MARKETING					
Ventas	3	3	9	3	9
Publicidad	3	3	9	3	9
FINANZAS					
Liquidez	4	4	6	4	16
SERVICIOS					
Consultorías	3	3	9	3	9
INVEST. Y DESARROLLO					
Lideres	3	3	9	3	9
FACTORES EXTERNOS					
SOCIALES					
Descenso poblacional	2	2	6	2	4
ECONOMÍA					
Devaluación	2	3	6	3	6
POLITICOS					
Nuevas Normas	2	2	4	2	4
TECNOLOGÍA					
Energías Alternativas	3	4	2	2	6
Construcciones sostenibles	3	3	9	2	6
COMPETENCIA					
Monopolios	1	1	1	1	1
TOTAL			100		91

*RA = Resultado de Atractividad

*RTA = Resultado total de Atractividad

Resultado de Atractividad

1= No Aceptable

2= Posible Atracción

3= Probable Aceptación

4= Mayor Aceptación

Calificación Externa

1 = Amenaza Mayor
3= Oportunidad menor

2= Amenaza Menor
4 = Oportunidad mayor

Fuente: elaboración propia.

14.2. Posibles alternativas de crecimiento y fortalecimiento

Con el resultado de este ejercicio podemos decir que frente a las alternativas estratégicas la organización presenta mayor potencial en la “inversión” que se expresa en el desarrollo del mercado, penetración del Mercado, integración horizontal antes que el desarrollo del producto. La desinversión y la liquidación no se consideran.

15. Método Scamper de listado verbal

El **método SCAMPER** es una técnica que consiste en un conjunto de preguntas y verbos de acción que ayudan a resolver problemas de forma creativa. SCAMPER es, en principio, un acrónimo mnemotécnico¹.

Las herramientas utilizadas aquí son las siguientes:

Sustituir (**S**) Combinar (**C**) Adaptar (**A**) Modificar (**M**) Eliminar (**E**) y Cambiar (**C**)

Tabla 12. *Método SCAMPER*

Pregunta Guía	Preguntas	SCA RH	
S	¿Puede sustituirse una pieza, componente o parte por otra?	Si, pero solo en las especialidades	
	¿Pueden sustituirse las personas encargadas?	No.	
	¿Cuál(es) elemento(s) puedo sustituir y cuál(es) no de mi solución?	¿Puede sustituirse o cambiar la población a la que va dirigida?	Si se puede cambiar la población.
		¿Puede sustituirse o cambiar una regla, una ley, norma o principio?	Si.
		¿Puede sustituirse este servicio por otro?	Si. A la medida del cliente.
		¿Puede sustituirse esta respuesta/emoción del consumidor/creador por otra?	Si. Con servicios más acordes.

	¿Puede sustituirse ese procedimiento?	Si, pero no en todos los procedimientos.
	¿Puede sustituirse ese servicio o material?	Si. Personalización en el momento de la prestación
	¿Puede sustituirse el rol/cargo que juega/desempeña esa persona/equipo?	No.
	¿Qué más puede sustituirse?	La sede, el área administrativa.
	¿Pueden combinarse distintos componentes, partes o piezas?	Si. Infraestructura con los funcionarios vinculados a la Sca RH
	¿Pueden fusionarse ideas, estrategias, premisas, objetivos o soluciones?	Si. Generando sentido de pertenencia de los funcionarios y asociados.
	¿Pueden mezclarse personas/equipos de distintas divisiones/habilidades?	Si. Empoderando a los funcionarios y asociados.
	¿Pueden fusionarse distintos servicios?	Si. Asesorías integrales.
	¿Pueden combinarse distintos procedimientos?	Si. asesorías integrales con tecnología
	¿Pueden fusionarse los usos que se le da al objeto/servicio?	No.
	¿Pueden combinarse distintos materiales o ingredientes?	Si. La tecnología potencia el servicio
	¿Puede fusionarse esta solución a la de la competencia?	Si. Mediante convenios.
	¿Pueden recombinarse elementos previamente combinados?	Si. Flexibilizando las formas de servicio.
	¿Qué más se puede combinar?	Toda la oferta se puede combinar.
A	¿Cómo se puede adaptar mi solución y/o algún (algunos de sus)	¿Puede adaptarse alguna función, utilidad o beneficio? Si. Con tecnología y enfoques de productos múltiples

	elemento(s) para que resuelva otro(s) problema(s)?	¿Puede adaptarse un componente, parte o pieza?	Si. Un aplicativo permite prestar diferentes tipos de servicios.
		¿Puede adaptarse una idea, estrategia, premisa, objetivo o solución?	Si. Empoderando a la gente generando innovación en la prestación de los servicios.
		¿Puede adaptarse a otro país, mercado, público meta o necesidad?	Si.
		¿Puede adaptarse para resolver otro problema simultáneamente?	Si
		¿Puede adaptarse el servicio?	Si. De acuerdo a las necesidades del cliente.
		¿Puede adaptarse la ley, norma, regla o principio?	No
		¿Puede adaptarse el formato?	Si. Por la flexibilidad de servicios que se presta.
		¿Puede seguir adaptándose en medida de que siga cambiando el contexto?	Si. Por la flexibilidad del servicio que se presta.
		¿Qué más se puede adaptar?	Servicios complementarios de diseño, construcción y ordenamiento
	M	¿Qué elementos de mi solución y cómo pueden modificarse con el fin de magnificar su alcance y/o sobrepasar sus límites?	¿Puede magnificarse alguna función, utilidad o beneficio?
¿Puede aumentarse el mercado o público meta?			Si. Mayor presencia en el mercado.
¿Puede exagerarse o sobredimensionarse sin perder sentido?			No
¿Puede modificarse para ser más fuerte, duradero, rápido, eficiente, inteligente, etc.?			Si. Servicio a la medida de la necesidad del cliente.
¿Puede ampliarse el equipo de trabajo y/o la producción?			Si. Diversificando el servicio, mayor

		presencia en el mercado.
	¿Puede mejorarse la experiencia del usuario o su apreciación del servicio o producto?	Si. A la medida del usuario.
	¿Pueden aumentarse los beneficios o recompensas materiales recibidas?	Si. Flexibilidad genera más demanda.
	¿Puede modificarse su nombre, tamaño, color, textura, significado, presentación, distribución, Marketing, etc.?	Si. Al crecer se requiere ajustar la imagen/marca corporativa.
	¿Puede magnificarse su credibilidad o popularidad?	Si. Servicio a la medida.
	¿Puede viralizarse?	Si. Con presencia en la Web y estrategia de comunicación.
	¿Qué más se puede modificar o magnificar?	La presencia en medios
	¿Cuánto más y por cuánto más puede magnificarse antes de tocar techo?	30%
	¿Puede usarse para algo diferente?	No
	¿Puede usarse de una forma diferente?	Si. Por la flexibilidad de la empresa pyme. Inversión mínima.
	¿Puede usarse por personas, animales o instituciones (o también objetos o servicios) diferentes?	No
	¿Pueden romperse los esquemas, reglas o convenciones sobre su uso?	No
	¿Podría considerarse multiuso, multiplataforma, etc.?	No
	¿Puede el consumidor, usuario o destinatario crear nuevos usos, soluciones o mejoras por medio de su propia creatividad?	Si. Design Thinking, Buzón de sugerencias.
	Además de los usos principales y añadidos, ¿puede presentar un valor agregado a nivel emocional, espiritual o de trascendencia?	Si. Servicios a la medida, venta de experiencia.
	¿Qué otros usos se le puede dar?	Consultora de proyectos
E	¿Qué elementos de mi solución y	¿Puede eliminarse alguna función, utilidad o beneficio?
		Si. Es discrecional la oferta.

cómo pueden eliminarse o minimizarse sin reducir su calidad, relevancia o importancia, ni perder su esencia?	¿Puede minimizarse o limitarse a lo más básico sin perder su esencia?	Si. Los servicios son complementarios.	
	¿Puede modificarse para ser más pequeño, liviano, suave, sencillo, corto, etc.?	Si. Los servicios son complementarios.	
	¿Pueden eliminarse materiales, ingredientes, componentes, piezas o partes?	Si. Los servicios son complementarios.	
	¿Puede eliminarse alguna parte del procedimiento?	Si. Los servicios son complementarios con procedimientos innovadores.	
	¿Puede reducirse el equipo de trabajo o el tiempo o esfuerzo de producción?	Si. De acuerdo a las Tics	
	¿Puede eliminarse parte de la experiencia del usuario sin cambiar su apreciación del servicio o producto?	Si. Por servicio a la medida	
	¿Pueden minimizarse los gastos o inversiones materiales realizadas?	Si. Uso de Tics	
	¿Puede minimizarse la necesidad de reparación, actualización o cambios?	Si. Uso de Tics	
	¿Pueden minimizarse los errores, riesgos o accidentes de posible ocurrencia?	No	
	¿Puede magnificarse su credibilidad o popularidad?	Si. Mediante redes sociales.	
	¿Qué más se puede eliminar o minimizar?	Tiempo de entrega y respuesta	
	¿Cuánto más y por cuánto más puede minimizarse antes de tocar fondo?	20%	
	¿Qué elementos de mi solución y cómo se pueden reordenar o invertir sin reducir su calidad, relevancia o importancia, ni perder su esencia?	¿Pueden reordenarse o invertirse las distintas partes del procedimiento?	Si. Uso de Tics
		¿Pueden reordenarse las personas/equipos involucradas?	Si. Mediante ajuste de procesos.
¿Pueden invertirse los roles/cargos de las personas/equipos involucrados?		No	
¿Puede reordenarse las estrategias, premisas, objetivos o soluciones?		Si. Mediante ajuste de procesos.	
¿Pueden intercambiarse componentes, formatos o modelos?		Si. Mediante ajuste de procesos.	

¿Puede alterarse el plan de trabajo o acción?	Si. Mediante ajuste de procesos.
¿Puede reordenarse el calendario de eventos, prioridades o necesidades?	Si. Mediante el ajuste a la programación de eventos, prioridades y necesidades.
¿Puede invertirse la lógica de la solución?	Si. Mediante el ajuste a la programación de eventos, prioridades y necesidades.
¿Puede reordenarse o invertirse la historia, los argumentos o las explicaciones sin perder su sentido?	Si
¿Qué más se puede reordenar o invertir?	Si, una de las primeras tareas a reordenar, los estatutos, este documento es una parte importante del funcionamiento de la SCA RH, pero se deben reordenar para garantizar un verdadero cambio en el accionar de la institución.

Fuente: elaboración propia.

En conclusión, la matriz de SCAMPER ratifica que la SCA RH, puede cambiar para mejorar sus procesos y abrirse a nuevos mercados, retos, desafíos y ser competitivos, gestionar un nuevo portafolio de servicios con profesionales comprometidos. El segundo resultado de este método es, como la estructura no responde a los cambios del mundo, el órgano administrativo responde a individuales y no ha objetivos particulares donde excluyen a los profesionales, en definitiva, no responde a la innovación. Finalmente, la SCA RH debe reinventarse, debe parar, cambiar romperse por dentro para seguir adelante con un nuevo pensamiento, con nuevas

herramientas de mejora para el mercado, para los profesionales agremiados, para ser competitivos, para generar rentabilidad, para tener nuevamente el reconocimiento y la confiabilidad con la que contaba y se ufanaba hace algunos años en la región.

16. Aplicación de la prospectiva como propuesta de direccionamiento

En la lógica desagregación de los conceptos de estrategia que hemos plasmado en el documento, desarrollaremos un ejercicio de prospectiva para la SCA RH, donde podamos ver los caminos, alternativas frente al reto del entorno.

“La dirección estratégica incluye la comprensión de la posición estratégica de una organización, las elecciones estratégicas para el futuro y la conversión de la estrategia en acción” (Jhonson, Scholes, & Whittington, 2016).

La anticipación de los acontecimientos, “es algo que caracteriza a las grandes empresas que dedican tiempo a conocer lo que pasa en el mercado, a escuchar a sus clientes, a sus competidores, y a saber, en definitiva, porque se vende y por qué no se vende” (Lara & Mas, 2016).

La metodología que se va desarrollar este capítulo consiste en aplicar la Matriz de impactos cruzados a las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, identificados en los capítulos anteriores, para lo cual se utilizará la Matriz de Vester o la Matriz de Impactos Cruzados, permitiéndonos así determinar el grado de influencia entre las variables obteniendo el grado total de influjo entre las mismas, una vez se hayan cruzado la variables y se hayan ponderado, se debe proceder a través del aplicativo MACTOR de prospectiva a graficar dichos resultado, con el fin de ubicar las variables determinantes para cada uno del conjunto oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas.

Con los resultados del MACTOR y la identificación de las variables se propondrán cuatro escenarios que tendrán a los cuales llamaremos, Optimista, Pesimista, Intermedio y Menos probable, buscando con ello, ilustrar la estrategia que debe decidir la SCA RH.

16.1. Del Direccionamiento a la prospectiva

Hemos indicado en los precedentes la manera como las herramientas de direccionamiento estratégico se conecta con nuestra particular noción de estrategia en la cual consideramos la estrategia como un plan y adicionalmente como aquellas situaciones planeadas y emergentes y es en este punto en donde tomamos elementos de la prospectiva para visionar el futuro.

Es del resorte del equipo consultor desde el diseño metodológico el planteamiento de las algunas herramientas de direccionamiento estratégico y de prospectiva, aspectos que fueron ampliamente postulados en el presente documento.

17. Matriz de impactos cruzados - MACTOR

17.1. Oportunidades

Tabla 13. *Matriz de Vester.*

	1 : ProcPaz	2 : Vivienda	3 : IndCreat	4 : TecnoInf	5 : AliaEstrat	6 : NuevTerr	7 : RepreGrem	8 : TransfTec	9 : EnergAlter	10 : ConsSosten	ACTIVOS
1 : ProcPaz	0	1	3	1	2	3	2	3	3	1	19
2 : Vivienda	0	0	0	0	2	2	1	1	2	3	11
3 : IndCreat	3	3	0	0	2	2	1	2	1	2	16
4 : TecnoInfo	1	2	1	0	2	2	1	1	1	1	12
5 : AliaEstrat	2	2	2	2	0	1	2	1	0	1	13
6 : NuevTerrit	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	7
7 : RepreGrem	0	0	0	0	2	1	0	1	1	1	6
8 : TransfTec	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	7
9 : EnergAlter	0	2	2	1	2	1	1	2	0	2	13
10 : ConsSosten	0	3	2	2	2	1	1	2	2	0	15
Pasivos	6	14	12	7	16	14	11	14	12	13	

Fuente elaboración propia.

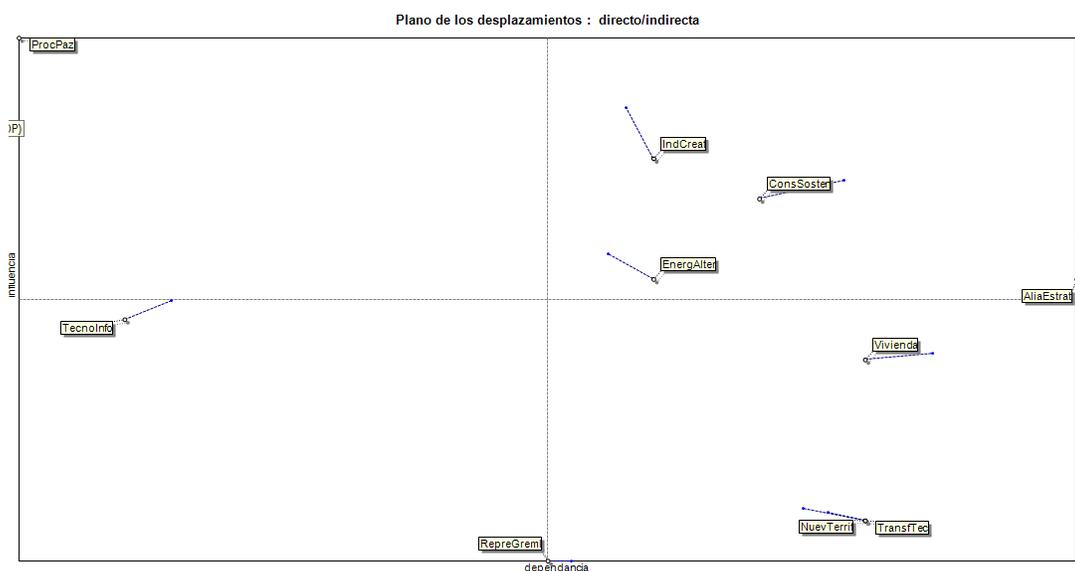


Figura 28. Variables determinantes.

La variable es “Proceso de Paz” y es determinante en la medida que se puede convertir en freno o motor del sistema, a tal punto que es el filtro de lo que suceda o no suceda en la organización. Dicha variable significa para el funcionamiento de la SCA una oportunidad que puede repercutir en todo este aspecto, en la medida en que afecta las demás variables.

Según su localización en la gráfica presenta una alta dependencia e influencia, por lo cual las acciones que se ejerzan sobre ellas pueden determinar al sistema, por lo cual son de importancia alta. Para el caso de las *Oportunidades* es:

Industrias creativas

Construcción sostenible

Energías alternativas y cambio climático

17.2. Amenazas

Tabla 14. *Matriz de Vester II.*

	1 : AuTa	2 : Dism	3 : Agrsiv	4 : CambN	5 : CiuUnP	6 : InfraDe	7 : Narcco	8 : AltMat	9 : Clima	10 : CorrupOf	X
1 : Aumento en las tasas de int	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3
2 : Disminucion de la Poblacion	0	0	0	0	3	2	3	1	3	2	14
3 : Agresiva expansion del com	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
4 : Cambio en la Regulacion No	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
5 : Ciudades Unipolares	0	2	2	0	0	2	1	1	0	1	9
6 : Infraestructura Deteriorada	0	2	0	0	2	0	1	0	0	2	7
7 : Narcotrafico	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2
8 : Alto Precio de las Materias	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	4
9 : Clima	0	3	1	0	2	1	0	2	0	0	9
10 : Corrupcion del sector ofici	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	3
Y	0	11	5	0	7	7	5	8	3	7	

Fuente: elaboración propia.

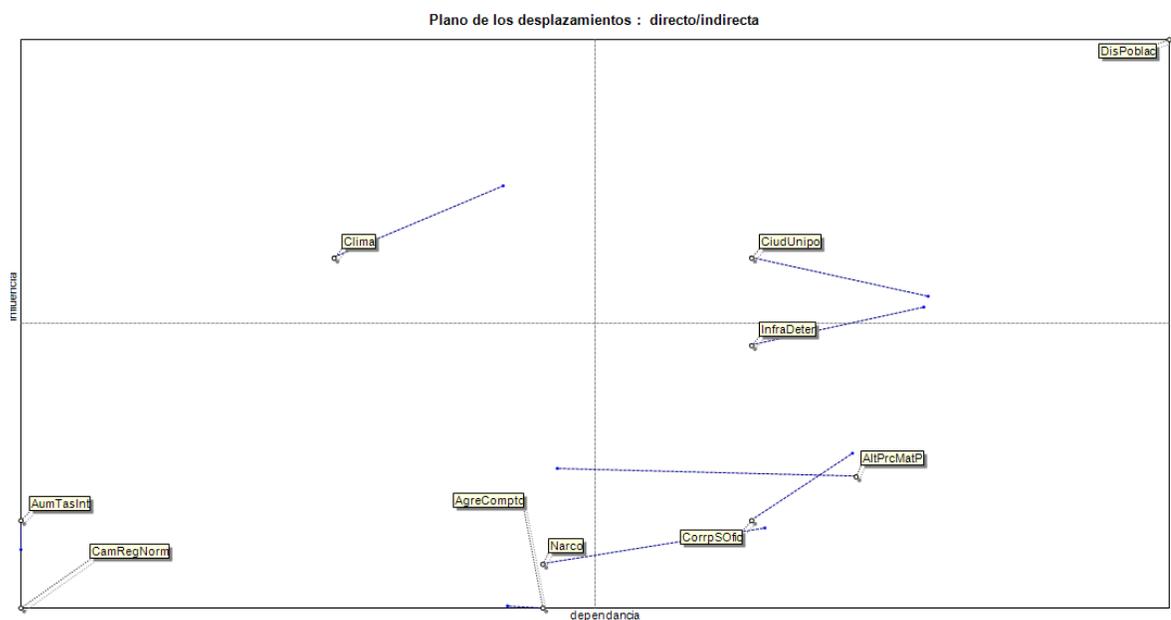


Figura 29. Variables determinantes II

La variable es “*Clima*” y es determinante en la medida que se puede convertir en freno o motor del sistema, a tal punto que es el filtro de lo que suceda o no suceda en la organización.

La variable se convierten en parte de la estrategia, en la medida puede presionar el despoblamiento del territorio debido a los efectos que puede tener el cambio del clima acentuado por efectos de cambio climático que pronostican un aumento de mínimo dos grados centígrados en un periodo de dos años, de modo que afectaría las demás variables. Ahora bien, dentro del confort humano el clima es determinante para la habitabilidad.

Según su localización en la gráfica presenta una alta dependencia e influencia, por lo cual las acciones que se ejerzan sobre ellas pueden determinar al sistema, por lo cual son de importancia alta. Para el caso de las *Amenazas* son:

- Disminución de la Población
- Ciudad Unipolar

Los anteriores aspectos se explican que las decisiones de planificación territorial no determinaron para Neiva articulación con otras ciudades, lo cual la coloca en una amplia desventaja frente a agrupamientos como Bogotá y su área de influencia, Medellín y el área Metropolitana, ciudades del Atlantito como Barranquilla – Cartagena – Santa marta, y las del valle del cauca como Cali, Buenaventura – Palmira.

Tabla 15. Fortalezas.

	1: RedContac	2: Reputacion	3: ProfEspcl	4: ExpContrat	5: AsocProact	6: AprecioOrg	7: SedePropia	8: IntcasaMat	9: EmpleaExpe	10: Voluntaria
1: RedContac	0	3	2	3	2	2	1	1	0	1
2: Reputacion	3	0	2	3	1	2	1	1	0	1
3: ProfEspcl	2	1	0	2	0	0	0	0	0	1
4: ExpContrat	2	3	1	0	1	0	0	1	1	1
5: AsocProact	2	2	0	0	0	2	0	2	2	2
6: AprecioOrg	2	2	0	0	1	0	0	1	1	1
7: SedePropia	2	2	0	0	2	1	0	0	1	1
8: IntcasaMat	3	2	0	0	1	0	0	0	0	0
9: EmpleaExpe	3	3	1	2	1	1	1	1	0	1
10: Voluntaria	3	3	0	1	1	2	2	1	1	0

Fuente elaboración propia.

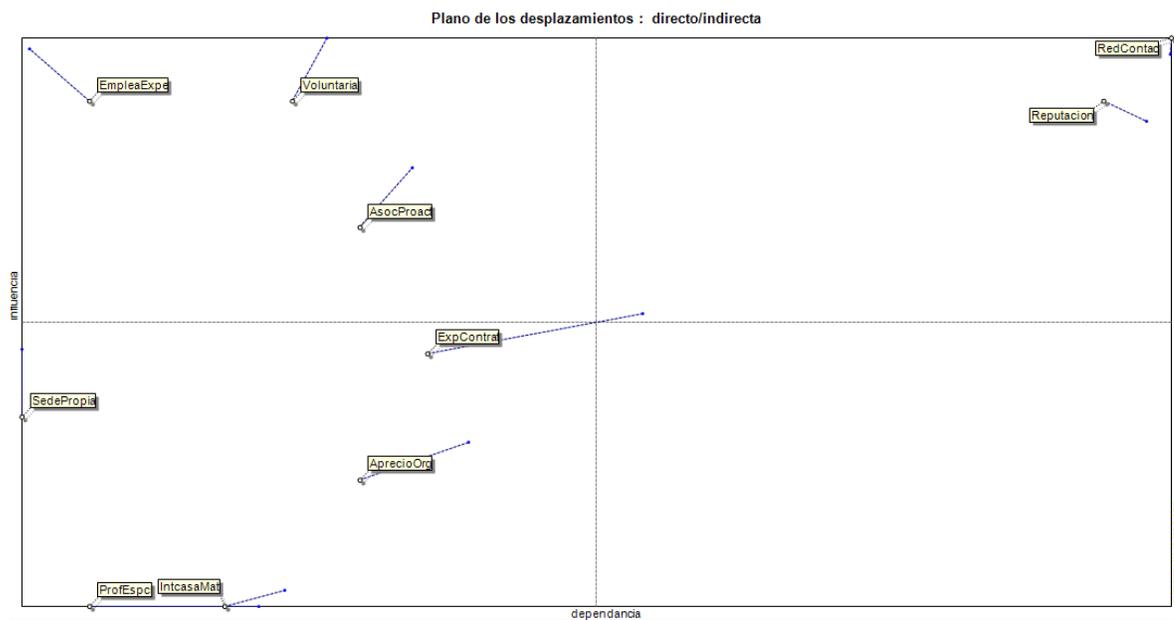


Figura 30. Variable determinante III

Las variables son “Empleados con experiencia, voluntariados y asociados pro activos” y son determinante en la medida que se puede convertir en freno o motor del sistema, a tal punto que es el filtro de lo que suceda o no suceda en la organización.

La variable puede presionar en la medida que las capacidades organizacionales que están vinculadas al capital humano, al recurso humano, son las que pueden hacer la diferencia en una organización que tiende a desaparecer y otra que lucha el día a día.

Estas variables motrices afectan a todo el sistema en la medida que cualquier cambio en ellas influye a los demás aspectos.

17.3. Problemas críticos variables determinantes – Fortalezas

Según su localización en la gráfica presenta una alta dependencia e influencia, por lo cual las acciones que se ejerzan sobre ellas pueden determinar al sistema, por lo cual son de importancia alta. Para el caso de las *Fortalezas* son:

- Red de Contactos
- Reputación

Estas variables se convierten en parte de la estrategia, en la medida puede presionar el sistema

17.4. Debilidades

Tabla 16. *Matriz de Vester III*

	1 : NoIDI	2 : NoMerObjt	3 : ESTRUENT	4 : MercaBaja	5 : RentabBaja	6 : ProdctBaja	7 : NoEstrateg	8 : BajLideraz	9 : NoRelGener	10 : IntGrpPode
1 : NoIDI	0	3	3	2	3	2	3	3	2	3
2 : NoMerObjt	1	0	1	3	3	2	0	0	1	0
3 : ESTRUENT	0	2	0	2	2	2	0	0	1	1
4 : MercaBaja	0	0	1	0	2	2	0	0	0	0
5 : RentabBaja	3	1	0	0	0	2	0	0	0	0
6 : ProdctBaja	3	1	1	0	2	0	0	0	0	0
7 : NoEstrateg	3	3	3	3	3	0	1	3	0	3
8 : BajLideraz	2	3	2	1	1	1	3	0	3	3
9 : NoRelGener	0	1	0	0	0	0	2	1	0	3
10 : IntGrpPode	3	2	0	1	1	1	3	1	2	0

Fuente: elaboración propia.

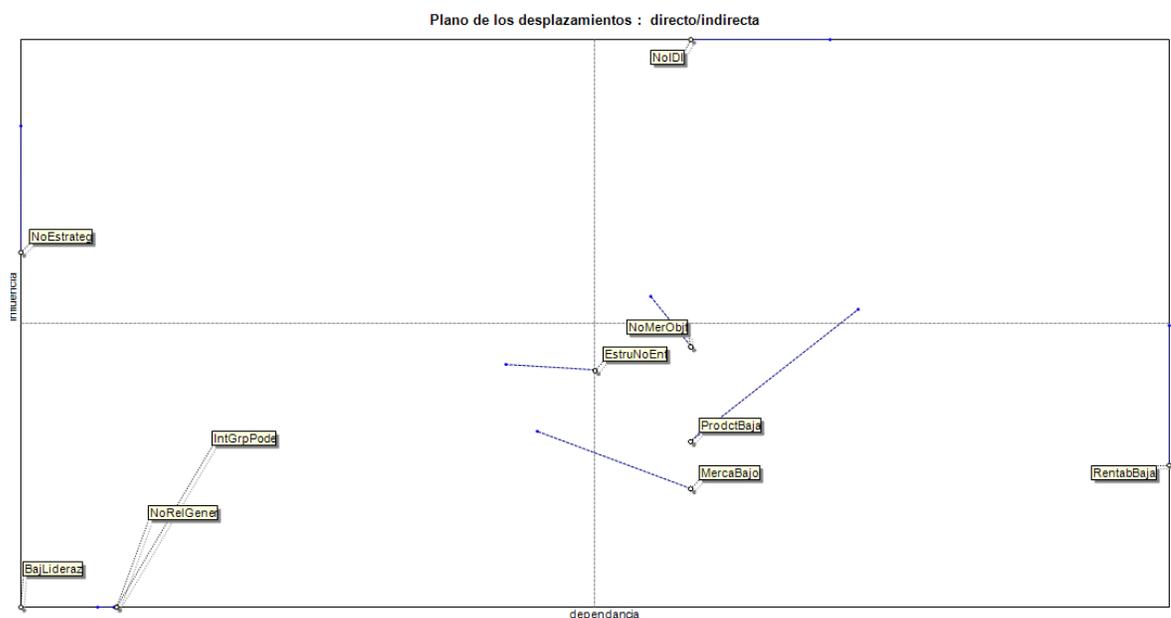


Figura 31. Identificación de las Variables Estratégicas.

La variable es “No existe planeación estratégica” y es determinante en la medida que se puede convertir en freno o motor del sistema, a tal punto que es el filtro de lo que suceda o no suceda en la organización. La variable se convierte en parte de la estrategia y de la planeación, si no se da dicho direccionamiento la organización se verá afectada en su accionar.

Según su localización en la gráfica presenta una alta dependencia e influencia, por lo cual las acciones que se ejerzan sobre ellas pueden determinar al sistema, por lo cual son de importancia alta. Para el caso de las *Debilidades* es:

- No Innovación Desarrollo e Investigación – IDI

18. Los escenarios como propuesta de direccionamiento

18.1. Escenarios

18.1.1. Escenario Optimista.

“Construyendo el futuro”, En el 2032 la SCA RH comprendió, luego del análisis de la situación que debía fundar su acción en el conocimiento, en donde las ideas fueran acogidas y desarrolladas en un ambiente de creatividad e innovación convirtieron a la empresa en una organización de innovación permanente, en el cual el diseño y la arquitectura se expresaron de forma virtuosa como una de las mejores expresiones de las industrias culturales.

En tal sentido la reputación de más de 50 años le apalancó y proyectó en el siglo XXI, fortalezas que le permitieron surcar en el tiempo, y que aseguraron el despliegue de sus capacidades, con miras a su continuidad y vigencia, y de manera especial los asociados, eje y razón de ser, son su principal fortaleza y activo organizacional.

La innovación, el desarrollo y la investigación se convirtieron e integraron en la visión y misión de la organización lo cual le permitieron la generación de conocimiento, y la adopción de una estructura flexible que permitió leer el mercado, conocer al cliente, personalizar los servicios y productos enfocados en nichos específicos además de sondear proactivamente el mercado con miras a detectar y motivar nuevas necesidades.

El cambio climático para la SCA RH fue un reto, pero paralelamente se convirtió en un objetivo supremo, donde se procuró mitigar las afectaciones en el entorno a partir de las adaptaciones al medio, las tradiciones constructivas y diseño que se han dado en el tiempo y la adopción de las tecnologías apropiadas que permitan el diseño, desarrollo de edificaciones con el menor impacto al entorno y con criterios amplios de sostenibilidad ambiental.

La ciudad unipolar que es una política gubernamental se aprovechó como oportunidad, en la medida que es la SCA RH propició la movilización de fuerzas vivas en la sociedad, involucrándolas en iniciativas de orden regional, lo que le permitieron ser líder del desarrollo territorial en planes, programas y proyectos a la vez de ser voz autorizada ante los derroteros presentes y futuros a tal punto de motivar el repoblamiento y asentamiento de nuevas familias en el área de influencia al coadyuvar en la alineación de distintos actores en pro de la calidad de vida en el territorio huilense.

18.1.2. Escenario pesimista.

“Al que no le gusta la sopa, se le sirven dos tazas”. En el 2032 la SCA RH, a pesar de que la alta dirección se informó de las posibles tendencias, hizo caso omiso, no promovió entre sus asociados de esta manera la organización permaneció en la rutina, lo cotidiano y las repetitivas formas de proceder. Las ideas no fueron acogidas por los tomadores de decisión y el clima organizacional se tornó hostil a la creatividad e innovación, convirtiendo a la empresa en una organización rezagada y dividida. El diseño y la arquitectura no se expresaron con esplendor, conduciendo a que la competencia y el mercado la superaran y la asociación se rezagó.

La reputación de más de 50 años no le apalancó y tampoco le proyectó en el siglo XXI, pese a que dicha fortaleza le permitió subsistir. No logró asegurar el día a día, ni tampoco desplegar sus capacidades, lo cual puso en duda su continuidad y vigencia. Los asociados, no fueron valorados, por tanto, perdió la principal fortaleza y activo organizacional.

La visión y misión de la organización no fueron congruente con los derroteros del presente y menos con los que le planteó el entorno y el futuro. La rígida estructura

organizacional le impidió leer el mercado, conocer al cliente, y personalizar los servicios y productos.

El cambio climático no fue objetivo para los derroteros organizacionales, no dio cuenta de los retos del entorno frente al cambio climático, no dio respuesta a las tradiciones constructivas y tampoco dio cuenta de las tecnologías que permitan desde el diseño, resolver o paliar las dramáticas afectaciones por el cambio climático.

La política de ciudad unipolar fue una amenaza, que no se afrontó por la organización, ante lo cual siguió manteniendo pasiva actitud. Inexorablemente se produjo el despoblamiento en el área de influencia, con lo cual el mercado se desplazó a otras ciudades y regiones del país, causando dramáticas consecuencias para el área de influencia de la SCA RH.

18.1.3. Escenario intermedio.

“Ni bonita – ni fea”. En el 2032 la SCA RH entendió unos aspectos, acogió otros, y algunos los desechó, convirtiendo a la organización en una que ha desarrollado algunas mejoras de procesos y procedimientos. Las ideas son acogidas, sin embargo, no logró llegar a feliz término. El clima organizacional fue hostil a la creatividad e innovación, situación que se reflejó en la baja productividad. El diseño y la arquitectura no se expresaron con esplendor, lo cual la marginó de liderar temáticas gremiales.

La reputación de más de 50 años no le apalancó y tampoco le proyectó en el siglo XXI, pese a que dicha fortaleza le ha permitido subsistir hasta el presente. Escasamente logró asegurar el día a día, pese a lo cual sus capacidades y recursos no son alienados con miras a su continuidad y vigencia. Los asociados, no son valorados, ni tampoco son determinantes en la fijación de los derroteros institucionales del presente y futuro.

La estructura organizacional, no logró dar respuesta al entorno, con lo cual se mantuvieron algunas relaciones con el mercado, y clientes. La visión y misión de la organización no es congruente con los derroteros del presente y menos con los que le plantea el entorno y el futuro.

En la SCA RH, no da cuenta de los retos del entorno frente al cambio climático y tampoco adaptó tecnologías que permitieran desde el diseño, resolver o paliar las dramáticas afectaciones por el cambio climático.

La ciudad unipolar es una amenaza, ante lo cual asistió a diversos comités organizados por entes gubernamentales, en los cuales se trata el tema, pese a lo cual no incidió, ni tampoco lideró procesos. El despoblamiento en el área de influencia se concretó rápidamente con lo cual el mercado de la construcción de estanca en la región.

18.3.4. Escenario menos probable.

“Material de desecho”. La alta dirección debe tomar una decisión radical o se disuelve ante la incapacidad de los dirigentes de fijar rumbo a la organización, la cual se desangra en luchas intestinas causándole gran daño a la organización. Se han celebrado contratos que le han traído a la espesa pérdidas y sanciones. Las deudas han copado la capacidad de pago y los asociados activos se han retirado alegando que no son tenidos en cuenta.

La SCA RH desapareció del mercado después de su liquidación, en definitiva, la alta dirección no asumió ningún reto con compromiso, vio las oportunidades, pero no las aprovechó, dejando el gremio a la deriva. Los asociados no hicieron resistencia a dicha liquidación puesto que ninguno de ellos quería asumir alguna responsabilidad frente a la administración de esta organización.

Las oportunidades y fortalezas identificadas, expuestas y evidenciadas quedaron plasmadas en el papel, sin que alguien les prestara atención, dejando ver que ninguno de los miembros de la alta dirección deseaba implementar una de ellas, aunque existían profesionales interesados en aportar al crecimiento de la SCA RH el mismo sistema no lo permitió y se tomó la decisión de liquidar, para terminar con los “problemas”.

19. Matriz Fortalezas Amenazas Debilidad Oportunidades FADO

Permite desarrollar estrategias de fuerzas y debilidades, debilidades y oportunidades, fuerza y amenazas y debilidades y amenazas (David R., 2008).

MATRIZ DOFA

20. La Adopción De Plan De Acción Le Corresponde A La Alta Gerencia

La SCA RH es una organización que ha sido afectada por la discontinuidad en la toma de decisiones y de alguna de ellas incoherentes que la han llevado a una situación de zozobra e incertidumbre y a un alto riesgo de liquidación sin negar las oportunidades que aún le ofrece el mercado. Estas circunstancias que no podemos obviar le dan una connotación particular que nos obliga a respetar los hallazgos del análisis interno y externo que nos ha llevado a concluir que las decisiones respecto a los planes de acción, tal y como lo indicamos en las recomendaciones han de ser posteriores a la toma de decisión que debe efectuar la alta dirección.

Debemos considerar que nuestra posición respecto a nuestra conceptualización de la estrategia obedece a que cuando hablamos de estrategia estamos hablando de decisiones de largo plazo se han de considerar para su formulación o desarrollo y para las cuales necesariamente se fija sobre unas competencias que deben desarrollar la organización y con el uso de recursos y a la vez toda la organización se debe orientar en pro de lograr una posición competitiva en el mercado, lugar al cual únicamente se llegara a través de la decisión libre y soberana de quienes dirijan la organización.

Un plan de acción delinea la materialización o ejecución de las estrategias de tal forma que logren concretarse en el tiempo de acuerdo a un plan trazado a fin de cumplir con los objetivos propuestos. Los objetivos que se fijaron en el documento del trabajo de grado obedecen a dotar de un esclarecimiento estratégico desarrollado para la alta gerencia de la Sociedad Colombiana de Arquitectos, en el entendido que la organización internamente como externamente a de responder a una serie de variables que la condicionan y la determinan.

Por tanto, el delineamiento estratégico recoge los insumos necesarios, como las capacidades y recursos con miras a una posición diferenciada en el mercado que le permita una ventaja competitiva. Las decisiones para dicha posición y diferenciación le corresponden a la alta dirección de la organización en la medida que la potestad para decidir el curso y la acción son de su resorte, para lo cual se han definido una serie de escenarios los cuales les permiten vislumbrar el derrotero futuro, instancia previa a definir la acción o el camino a seguir, que es el punto o la meta que nos trazamos.

La decisión de los planes de acción deben ser consecuencia de la elección de uno o de algunos de los escenarios de tal manera que el efecto sea acciones deliberadas, coordinadas con miras a obtener la ventaja competitiva a partir de las capacidades y recursos de la organización.

El diseño metodológico establecido apunta a recoger o aplicar las herramientas de direccionamiento estratégico y prospectiva, precediendo a dicha acción nuestra particular y personal definición de la estrategia en la cual consideramos que los recursos y capacidades al igual que los planes hacen parte del debe ser en la toma de decisiones y en la cual no contemplamos el desarrollo de los planes de acción. Por lo tanto, al asumir el desarrollo de los planes de acción, entraríamos en abierta contradicción de nuestra intención de entregar la decisión estratégica a los tomadores de decisión.

Adicionalmente y una vez revisados los objetivos concienzudamente, los planes de acción no se circunscriben en la intencionalidad y alcance de estos, de forma tal que la inclusión de dicho instrumento estaría rebasando la coherencia metodológica del planteamiento de objetivos, el marco de referencia y conceptual por ende el alcance de nuestro trabajo aplicado no contiene el mencionado documento, esperando que la organización sea quien determine cuál es escenario que podrá en marcha.

21. Escenario Apuesta

Según solicitud en la sustentación se ha requerido al equipo de trabajo señale un escenario a la alta dirección de la Sca RH, razón por la cual aplicamos el ábaco, el cual nos permite conocer las actitudes de un grupo frente a un tema determinado, adicionalmente el ábaco de Riegner es “ un instrumento de gestión de la participación que permite recoger las percepciones de los participantes en un proceso prospectivo y trasladarlos como cartas de colores” (La Prospective, 2018).

Por lo anterior nos permitimos presentar los resultados de dicha solicitud.

Tabla 17 Valoración Ábaco Riegner

Color	Valoración
	1
	2
	3
	4

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 18. Ponderación Escenarios

ACTOR	ESCENARIO	PROBALIDAD	DESEABILIDAD	ACEPTABLE	SUMA
ACTOR 1	"Construyendo el futuro" Ideas materializadas por medio de la creatividad, el desarrollo, la investigación y la innovación	1	1	1	3
	“Al que no le gusta la sopa, se le sirven dos tazas” continuamos por el mismo camino, no se emplean a fondo el direccionamiento estratégico	3	4	3	10
	"Ni bonita ni fea" la innovación y desarrollo no se convirtió en un horizonte	3	4	2	9
	"Material de desecho" Liquidación de la SCA RH	4	4	4	12
ACTOR 2	"Construyendo el futuro" Ideas materializadas por medio de la creatividad, el desarrollo, la investigación y la innovación	1	2	1	4
	“Al que no le gusta la sopa, se le sirven dos tazas” continuamos por el mismo camino, no se emplean a fondo el direccionamiento estratégico	3	3	3	9
	"Ni bonita ni fea" la innovación y desarrollo no se convirtió en un horizonte	4	4	3	11
	"Material de desecho" Liquidación de la SCA RH	2	4	4	10
ACTOR 3	"Construyendo el futuro" Ideas materializadas por medio de la creatividad, el desarrollo, la investigación y la innovación	2	1	1	4
	“Al que no le gusta la sopa, se le sirven dos tazas” continuamos por el mismo camino, no se emplean a fondo el direccionamiento estratégico	3	4	3	10
	"Ni bonita ni fea" la innovación y desarrollo no se convirtió en un horizonte	2	3	3	8

ACTOR 4	"Material de desecho" Liquidación de la SCA RH	4	4	4	12
	"Construyendo el futuro" Ideas materializadas por medio de la creatividad, el desarrollo, la investigación y la innovación	1	1	1	3
	"Al que no le gusta la sopa, se le sirven dos tazas" continuamos por el mismo camino, no se emplean a fondo el direccionamiento estratégico	4	4	3	11
	"Ni bonita ni fea" la innovación y desarrollo no se convirtió en un horizonte	4	3	1	8
ACTOR 5	"Material de desecho" Liquidación de la SCA RH	1	2	4	7
	"Construyendo el futuro" Ideas materializadas por medio de la creatividad, el desarrollo, la investigación y la innovación	2	2	2	6
	"Al que no le gusta la sopa, se le sirven dos tazas" continuamos por el mismo camino, no se emplean a fondo el direccionamiento estratégico	4	1	3	8
	"Ni bonita ni fea" la innovación y desarrollo no se convirtió en un horizonte	3	4	3	10
ACTOR 6	"Material de desecho" Liquidación de la SCA RH	3	3	4	10
	"Construyendo el futuro" Ideas materializadas por medio de la creatividad, el desarrollo, la investigación y la innovación	1	2	2	5
	"Al que no le gusta la sopa, se le sirven dos tazas" continuamos por el mismo camino, no se emplean a fondo el direccionamiento estratégico	1	4	3	8
	"Ni bonita ni fea" la innovación y desarrollo no se convirtió en un horizonte	3	4	4	11

ACTOR 7	"Material de desecho" Liquidación de la SCA RH	4	3	1	8
	"Construyendo el futuro" Ideas materializadas por medio de la creatividad, el desarrollo, la investigación y la innovación	1	1	1	3
	“Al que no le gusta la sopa, se le sirven dos tazas” continuamos por el mismo camino, no se emplean a fondo el direccionamiento estratégico	4	1	4	9
	"Ni bonita ni fea" la innovación y desarrollo no se convirtió en un horizonte	4	3	4	11
	"Material de desecho" Liquidación de la SCA RH	4	3	4	11

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 19 . Resultado de Ponderación Ábaco de Reiger

ESCENARIOS	PROMEDIO DE LA SUMATORIA	SELECCIÓN DE ESCENARIOS
"Construyendo el futuro" Ideas materializadas por medio de la creatividad, el desarrollo, la investigación y la innovación	4	Escenario apuesta o ideal
“Al que no le gusta la sopa, se le sirven dos tazas” continuamos por el mismo camino, no se emplean a fondo el direccionamiento estratégico	9,3	Lógico tendencial
"Ni bonita ni fea" la innovación y desarrollo no se convirtió en un horizonte	9,7	Catastrófico
"Material de desecho" Liquidación de la SCA RH	10	Utópico

Fuente: Elaboración Propia

El anterior resultado nos permite indicar que el escenario apuesta es “Construyendo el Futuro” el cual se le presentará a la alta dirección.

Recomendaciones

La SCA está en un momento de quiebre frente a los derroteros organizacionales, en la medida que no puede continuar en el mismo sendero por el que ha transitado los últimos años.

Las opciones de liquidar o cerrar tal como ha ocurrido en otros aciagos momentos de la historia empresarial, o decidir a que se produzca un cambio disruptivo que la reavive.

La lógica de los ingresos de sobrevivencia no puede seguir siéndola regla en la SCA RH, puesto que ese no es el camino deseable, además de indigno para una agremiación de profesionales.

La constante en la SCA RH debe ser el monitoreo de los planes, programas y proyectos en razón a que cuando una organización no sabe hacia dónde quiere ir, normalmente termina en un lugar donde no quiere estar.

La organización debe asumir entre otros frentes el estatus de órgano consultor del gobierno, de forma que el departamento y el municipio transfiera recursos a la organización. En tal sentido la gestión y representación, es un nivel en el que la SCA Regional Huila puede convertirse en articulador de procesos entre las administraciones lo que le permitiría recuperar la imagen, ante los entes estatales.

En el sentido de la representación, se ha de aprovechar las buenas relaciones para vender un proyecto de capacitación, normas, hacer un convenio con una universidad y actualizaciones normativas lo cual incluso puede conducir a convenios para capacitar.

El potencial como consultor en temas de sostenibilidad, energías alternativas y en tecnologías amigables es una capacidad de la SCA Regional Huila en la que puede incursionar.

El potencial como gestor de política pública, alianzas con grupos que provean servicios, de tal forma que se mejora en servicios y tramites.

La SCA RH puede fungir no como inversor, sino como gestor de proyectos en su natural orientación de consultoría y de prestación de servicios.

La SCA RH con el resultado del ejercicio expresado en la matriz DOFA queda equipado con un banco de estrategias a las cuales acudir según los objetivos que se fijen.

Las estrategias deben ser evaluadas periódicamente, de forma tal que se pueda ajustar el rumbo e incluso la misma estrategia.

Una vez la alta gerencia adopte uno de los escenarios la SCA RH se lleva a cabo el plan de acción u operativo.

Conclusiones

- El diagnóstico interno brinda la posibilidad de capturar información relevante para comprender, no solo en términos de fortalezas y debilidades sino igualmente de recursos y capacidades que a la organización puede tener.
- La experiencia de haber conjugado herramientas de dos metodologías como son el direccionamiento y la prospectiva enriquece el análisis y distintas alternativas.
- Adicionalmente la metodología da cuenta de que pueden ser complementarias, puesto que no se advirtió que fuesen excluyentes.
- Las estrategias y las variables en el método tradicional confluyen y permiten dar luces en forma de “escenarios” el cual puede ser una forma cualitativa más descriptiva.
- La definición de las estrategias le permite a la organización ser más eficaz en sus acciones, corregir el rumbo y enfocarse en las fortalezas y en sus oportunidades.
- El trabajo efectuado permite identificar algunas opciones y actividades que puede desarrollar la organización, pero también le da la posibilidad de a partir de la prospectiva una visión de más largo plazo.
- En la aplicación de las herramientas estratégicas y prospectivas se logró dotar a la alta dirección de una orientación estratégica, que le permita alcanzar el posicionamiento y sobrevivir en el largo plazo en el entorno cada vez más cambiante.
- También se logró diagnosticar a la organización en su entorno interno y externo encontrando un universo de posibilidades para la organización, a partir de sus aspectos internos como son sus debilidades y fortalezas y las amenazas, pero también las oportunidades que le brinda el entorno.

- De igual manera las herramientas de direccionamiento estratégico se adecuaron a la particularidad de la SCA RH con miras al diseño de la estrategia que finalmente se plasmó en los tres escenarios que conforman las posibilidades futuras de la organización.
- La prospectiva estratégica se sumó a la batería entregada por las herramientas estratégicas resultada que permitió modelar particularidades de cada escenario con miras a la toma de decisiones trazadas ya en el diseño de la estrategia.

Bibliografía

- (1014). En E. J. Gálvez, K. Cuellar Lasprilla, C. Restrepo Rivillas, C. A. Bernal, & J. A. Cortés, *Análisis Estratégico para el desarrollo de las Mipymes en Colombia* (pág. 19). Cali: Universidda del Valle.
- Ahmed Jamil, R., & Hussain Shah, S. (2015). Critical Exploration of Prescriptive and Emergent approaches to Strategic management: A review paper. *International Journal of Information. Business and Management*, 90 - 99.
- Alcaldía de Neiva. (31 de Diciembre de 2017). *Alcaldía de Neiva*. Obtenido de Alcaldía de Neiva:
<http://www.alcaldianeiva.gov.co/Gestion/SistemaRegalias/Informe%20semestral%20de%20rendici%C3%B3n%20de%20cuentas%20Julio%201%20-%20Diciembre%2031%20-%202017.pdf>
- Alcaldía de Neiva. (19 de Agosto de 2018). *Alcaldía de Neiva*. Obtenido de Alcaldía de Neiva:
https://camacol.co/sites/default/files/NEIVA_acuerdo012de2016.pdf
- Alvarez Medina, M. d. (2003). Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad. *Contaduría y Adminsitración*, 5 - 22.
- Andrews, K. R. (1984). El Concepto de estrategia de la Empresa. En K. R. Andrews, *El Concepto de estrategia de la Empresa* (págs. 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55). Barcelona: Orbis.
- Autodesk. (8 de Junio de 2018). *Autodesk*. Obtenido de Autodesk:
https://damassets.autodesk.net/content/dam/autodesk/www/pdfs/impl_autodesk-civil-movetobim-ebook-v13_es-la.pdf?av=20180125194604
- AutoDesk Latinoamerica. (8 de Junio de 2018). *AutoDesk Latinoamerica*. Obtenido de AutoDesk Latinoamerica: <https://latinoamerica.autodesk.com/products/revit/architecture>
- Banco de la República. (1 de Julio de 2013). *Banco de la República*. Obtenido de Banco de la República: <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-tasa-inter-s>
- Banco de la Republica. (20 de Mayo de 2018). *Banco de la Republica*. Obtenido de Banco de la Republica: <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-producto-interno-bruto-pib>
- Banco de la República. (13 de Agosto de 2018). *Banco de la República*. Obtenido de Banco de la República: <http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>
- Banco de la Republica. (1 de Junio de 2018). *Banrep*. Obtenido de Banrep:
http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ber_centro_tri1_2018.pdf

- Bautista G, M. (22 de Junio de 2018). *La increíble historia del constructor de centros educativos*. Obtenido de El Tiempo: <http://www.eltiempo.com/vida/educacion/biografia-de-arquitecto-rafael-maldonado-constructor-de-centros-educativos-234102>
- Bautista G, M. (s.f.). La increíble historia del Constructor de Centros educativos. *El Tiempo*.
- Bbva. (1 de Marzo de 2018). *Bbva*. Obtenido de Bbva: <https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2018/03/SituacionAutomotriz2018.pdf>
- Beltran D., A. (1 de Junio de 2006). Los 20 problemas de la pequeña y mediana industria. *Sotavento M.B.A.* 7, 10. Obtenido de Dialnet: revistas.uexternado.edu.co
- Botero García, J. (8 de Enero de 2018). Economía colombiana 2017- 2018: ¿el fin de la desaceleración y el inicio de la recuperación? . *Razón Pública*, págs. <https://www.razonpublica.com/index.php/econom-y-sociedad-temas-29/10789-econom%C3%ADa-colombiana-2017-2018-el-fin-de-la-desaceleraci%C3%B3n-y-el-inicio-de-la-recuperaci%C3%B3n.html>.
- Botero Ospina, M., Hofman Quintero, J. M., Hernández Chitiva, D. E., & Pico Guzmán, M. J. (20 de Noviembre de 2015). *Urosario*. Obtenido de Urosario: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/11551/DI%2047%20web.pdf>
- Buitrago Restrepo, F., & Duque Márquez, I. (1 de Febrero de 2013). *BID*. Obtenido de BID: <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/3659/La%20economia%20naranja%3A%20Una%20oportunidad%20infinita.pdf?sequence=4>
- Burgoa, A., & Gonzalo, L. (12 de Enero de 2007). *Redalyc.org*. Obtenido de Redalyc.org: <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942453006.pdf>
- Caballero Miguez, G., & Freijero Álvarez, A. B. (2010). Dirección estratégica de la pyme. En G. Caballero Miguez, & A. B. Freijero Álvarez. Bogotá: De la U.
- Camacol. (1 de Febrero de 2017). *Camacol*. Obtenido de Camacol: <https://camacol.co/prensa/noticias/construcci%C3%B3n-fuente-de-crecimiento-del-huila>
- Cámara Colombiana de la Infraestructura*. (1 de Marzo de 2016). Obtenido de Cámara Colombiana de la Infraestructura: <https://www.infraestructura.org.co/documentos/economicos/ESTUDIO%20DE%20CARACTERIZACI%C3%93N%20-%20ECONOMIA.pdf>
- Cámara Colombiana de la Infraestructura. (25 de Noviembre de 2016). *Cámara Colombiana de la Infraestructura*. Obtenido de Cámara Colombiana de la Infraestructura: <http://www.infraestructura.org.co/2017/index.php?id=70&idnotah=960>
- Camara de Comercio de Neiva. (2017). *Informe de Coyuntura 2017*. <https://ccneiva.org/servicios-empresariales/informes-economicos/>: Camara de Comercio de Neiva.
- Cámara de Comercio de Neiva. (2018). *Informe de Coyuntura Económica 2017*. Neiva: CCN.

- Castellanos Narciso, J. E. (2014). Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 28 - 51.
- Cereceda Meneses, C. (21 de Julio de 2018). *Scmapspublic2*. Obtenido de Scmapspublic2: <http://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1Q2PH77DL-1XM4BW8-2LXW/CAJA%20DE%20HERRAMIENTAS.pdf>
- Chandler, A. D. (1962). Estrategia y Estructura. En A. D. Chandler, *Estrategia y Estructura* (págs. 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17). Washington: MIT.
- Colciencias. (9 de Julio de 2018). *Colciencias*. Obtenido de Colciencias: <http://libroverde2030.gov.co/wp-content/uploads/2018/07/LibroVerde2030-5Julio-web.pdf>
- Constructora Rodriguez. (16 de Junio de 2018). *Constructora Rodriguez*. Obtenido de Constructora Rodriguez: <https://www.crbsas.com/>
- Construespacios. (16 de Junio de 2018). *Construespacios*. Obtenido de Construespacios: <http://www.construespacios.com/>
- Contraloría General de la Nación. (1 de Agosto de 2018). *Contraloría General de la Nación*. Obtenido de Contraloría General de la Nación: <https://www.contraloria.gov.co/web/regalias>
- Dane. (1 de marzo de 2018). *Dane*. Obtenido de dane: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_Itrim18_produccion.pdf
- David R., F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico D.C.: Pearson Educación.
- Departamento Nacional de Planeación. (25 de Junio de 2018). *Departamento Nacional de Planeación*. Obtenido de Departamento Nacional de Planeación: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Huila.pdf>
- Dinero*. (9 de Febrero de 2015). Obtenido de Dinero: <https://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>
- Dinero*. (14 de Febrero de 2017). *Dinero*. Obtenido de Dinero: <https://www.dinero.com/pais/articulo/cuanto-mueve-el-negocio-del-narcotrafico-en-colombia-2017/241953>
- Dinero*. (1 de Febrero de 2018). *Dinero*. Obtenido de Dinero: <https://www.dinero.com/pais/articulo/venta-de-carros-en-el-ano-2017-en-colombia/253774>
- Disarco. (16 de Junio de 2018). *Disarco*. Obtenido de Disarco: <http://www.disarco.com.co/proyectos-en-curso/>

- El Colombiano. (19 de Julio de 2013). Construcción: una cadena con diversos eslabones. Obtenido de El Colombiano: http://www.elcolombiano.com/historico/cluster_construccion_una_cadena_con_diversos_eslabones-DCEC_251882
- El País. (5 de Noviembre de 2017). Las claves para que en 2018 soplen mejores vientos a la economía del país. *El País*, págs. <http://www.elpais.com.co/economia/las-claves-para-que-en-2018-soplen-mejores-vientos-a-la-del-pais.html>.
- El Tiempo. (18 de Agosto de 2018). *El Tiempo*. Obtenido de El Tiempo: <https://www.eltiempo.com/justicia/investigacion/informe-de-la-universidad-externado-sobre-la-corrupcion-en-colombia-257572>
- Entrepreneur. (29 de Abril de 2011). *Entrepreneur*. Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/264164>
- Fedegan. (22 de Julio de 2015). *Fedegan*. Obtenido de Fedegan: http://static.fedegan.org.co/Revistas_Carta_Fedegan/148/30JURIDICA%20LAS%20ASOCIACIONES%20GREMIALES%20SIN%20ANIMO%20DE%20LUCRO.pdf
- Forero Cruz, M. (1 de julio de 2017). *Unimilitar*. Obtenido de Unimilitar: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/16765/1/ForeroCruzMiller2017.pdf>
- Gálves, E. J. (2014). *Análisis Estratégico para el desarrollo de Mipimes en Colombia*. Cali: Universidad del Valle.
- García Reig, C., & García Ríos, I. (2 de Julio de 2017). *Upm*. Obtenido de Upm: http://oa.upm.es/7664/1/INVE_MEM_2010_80494.pdf
- Gobernación del Huila. (1 de Junio de 2017). *Gobernación del Huila*. Obtenido de Gobernación del Huila: <http://www.huila.gov.co/publicaciones/6033/plan-de-inversiones-2016-2019/>
- Gobierno Nacional. (1 de Junio de 2014). *Ministerio de Agricultura*. Obtenido de Ministerio de Agricultura: <https://www.minagricultura.gov.co/planeacion-control-gestion/Gestin/Plan%20de%20Acci%C3%B3n/PLAN%20NACIONAL%20DE%20DESARROLLO%202014%20-%202018%20TODOS%20POR%20UN%20NUEVO%20PAIS.pdf>
- Godet, M. (1 de Abril de 2009). *UExternado*. Obtenido de UExternado: <https://administracion.uexternado.edu.co/matdi/clap/La%20prospectiva%20estrategica.pdf>
- Hafsi, T., & Thomas, H. (2005). The Field of Strategy: In Search of a Wlaking Stick. *European Management Journal*, 507 - 519.
- Helfat, C. (2015). Strategy Processes and Prcatices: Dialogues and Intersections. *Strategic Management Journal*, 1 - 3.

- Ibarra, S., & Suárez, J. (1 de Agosto de 2002). *Dialnet*. Obtenido de Dialnet:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=793552>
- Infante Murillo, J. (1 de junio de 2016). *Ues*. Obtenido de Ues:
https://expediente.ues.edu.sv/uiu/elementos_estudio/matematica/Jesus%20Infante%20Murillo%20-%20Geometria%20Analitica/10.%20Ecuaciones%20Parametricas.pdf
- Jhonson , G., Scholes , K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Jhonson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2016). *Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- La Prospective. (03 de Noviembre de 2018). *La Prospective*. Obtenido de La Prospective:
<http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Los-programas---versi%C3%B3n-en-la-nube.html>
- Lara, L., & Mas, J. (2016). Por qué unas tiendas venden y otras no. En *Por qué unas tiendas venden y otras no* (pág. 41). Barcelona: Libros de Cabeza.
- Lara, L., & Mas, J. (2016). *Por qué unas tiendas venden y Otras No*. Barcelona: Libros de Cabeza.
- Lindstrom, M., & Seybold, P. (2006). *Brandchild*. Mexico D.F.: Cecsa.
- Lopez Cespedes, M. I. (1 de Julio de 2013). *Universidad Nacional*. Obtenido de Universidad Nacional: bdigital.unal.edu.co/9647/
- Lorenzo Cueva, C. (1 de Marzo de 2017). *Newtonproject*. Obtenido de Newtonproject:
http://www.newtonproject.eu/wp-content/uploads/2016/02/Fabricacion_CovadongaLorenzo_EPSCEU.pdf
- Medina Barros, A. J. (15 de Julio de 2017). *Ean*. Obtenido de Ean:
<http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9100/MedinaAlbeiro2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Micro Strategy and Strategizing. (2003). *Journal of Management Studies*, 3 - 19.
- Ministerio de Trabajo. (6 de 20 de 2018). *ArlSura*. Obtenido de ArlSura:
<https://www.arlsura.com/files/resolucion11112017.pdf>
- Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio. (10 de Julio de 2015). *Argos*. Obtenido de Argos:
http://grandesrealidades.argos.com.co/pdf/ANEXO_1_Guia_de_construccion_sostenible_JULIO_8_2015.pdf
- Mintzberg, H. (1987). Crafting Strategy. *Harvard Business Review*, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73.

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). Safari a la Estrategia. En H. Mintzberg, *Safari a la Estrategia* (págs. 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36). Buenos Aires: Granica.
- Monroy Leandro, M. (1 de Junio de 2014). *Uptc*. Obtenido de Uptc: <http://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1435/2/TGT-184.pdf>
- Moreno Martinez, M. G. (1 de Junio de 2015). *Universidad Nacional*. Obtenido de Universidad Nacional: bdigital.unal.edu.co/49920/1/miltongiovanymorenomartinez.2015.pdf
- Nag, R., & Hambrick, D. C. (2006). What is Strategic Management, Really?. Inductive Derivation of a Consensus Definition of the Field. *Strategic Management Journal*, 935 - 955.
- Noguera Hidalgo, A. L., & Barbosa Ramirez, D. H. (2 de Mayo de 2014). *Redalyc*. Obtenido de Redalyc: www.redalyc.org/articulo.oa?id=21231108007
- Ortiz Aristizabal, P. c. (4 de Junio de 2009). *Universidad Javeriana*. Obtenido de Universidad Javeriana: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis242.pdf>
- Paneque, R. J. (1998). Capítulo 2: Clasificación de las Investigaciones. En R. J. Paneque, *Metodología de la Investigación: Elementos básicos para la investigación clínica* (págs. 12-19). La Habana: Editorial de Ciencias Médicas del Centro Nacional de información de Ciencias Médicas.
- Pardo Martinez, C. I., & Alfonso, W. (1 de Junio de 2015). *Thefailureinstitute*. Obtenido de Thefailureinstitute: <https://thefailureinstitute.com/wp-content/uploads/2015/11/Fracaso-emprendimiento-Colobia.pdf>
- Parra Acosta, J. F. (1 de Junio de 2014). *Universidad Nacional*. Obtenido de Universidad Nacional: www.bdigital.unal.edu.co/45797/1/1030552648.2013.pdf
- Pena Osorio, S. A. (11 de Agosto de 2014). *Universidad de los Andes*. Obtenido de Universidad de los Andes: <http://repositorio.uniandes.edu.co/xmlui/handle/1992/4881>
- Perez Toro, J. A. (29 de Febrero de 2016). *Universidad Jorge Tadeo Lozano*. Obtenido de Universidad Jorge Tadeo Lozano: <https://revistas.utadeo.edu.co/index.php/RAI/article/view/1081>
- Porter, M. (1996). ¿Qué es la Estrategia? *Harvard Business Review*, 100 - 117.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (29 de Abril de 2018). *Universidad del Valle*. Obtenido de Universidad del Valle: <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/8070/1/1a%20competencia.pdf>
- Presidencia de la República. (23 de Enero de 2017). *Alcaldía de Bogotá*. Obtenido de Alcaldía de Bogotá: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=67988>
- Quintero Gutiérrez, J. (1 de Junio de 2015). *Universidad Nacional*. Obtenido de Universidad Nacional: www.bdigital.unal.edu.co/50059/1/1039450153.2015.pdf

- Real Academia Española. (21 de Julio de 2018). *RAE*. Obtenido de RAE:
<http://dle.rae.es/?id=UQfWOEp>
- Redacción Economía y Negocios, Periodico El Tiempo. (16 de Febrero de 2016). Robo de empleados, entre los factores de quiebra de nuevos negocios. *El Tiempo*. Obtenido de El Tiempo: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16511594>
- Reyes , G. E. (2012). Proyecto de Investigación Gestión Empresarial. *Documentos de Investigación*, 5 - 50.
- Rivera Sinuco, M. J., Galindo Reyes, R. R., & Gutiérrez Díaz, D. P. (2015). *Estrategias del Marketing Social para la Sociedad Colombiana de Arquitectos Regional Huila*. Neiva: Surcolombiana.
- Rodríguez Sarmiento, S. (23 de Abril de 2018). *El Colombiano*. Obtenido de El Colombiano:
<http://www.elcolombiano.com/negocios/lo-que-sigue-en-la-fijacion-de-precios-del-cemento-AM8583534>
- Rodríguez, E. (1 de Junio de 2017). *Ina*. Obtenido de Ina:
<http://www.ina.ac.cr/Eric%20Rodriguez%20DESIGN%20THINKING.pdf>
- Román Muñoz, O. (21 de Junio de 2018). *Universidad de San Buenaventura*. Obtenido de Universidad de San Buenaventura:
https://www.usbcali.edu.co/sites/default/files/1_laestrategia.pdf
- Rosillo, J. (30 de Abril de 2018). *Pontificia Universidad Javeriana*. Obtenido de Pontificia Universidad Javeriana:
www.javeriana.edu.co/Facultades/C_Econom_y_Admon/Gerencia/.../rosillo1.doc
- Rueda, M. I. (22 de Julio de 2018). *ElTiempo*. Obtenido de ElTiempo:
<http://www.eltiempo.com/economia/sector-financiero/maria-isabel-rueda-entrevista-a-felipe-buitrago-quien-habla-de-la-economia-naranja-246530>
- Salinas Loaiza, J. (18 de Noviembre de 2013). *Universidad Militar*. Obtenido de Universidad Militar:
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11148/1/SalinasLoaizaJohnFredy2013.pdf>
- Sánchez Quintero, J. (2003). Estrategia Integral para PyMes Innovadoras. *Escuela de Admistración de Negocios*, 34 - 45.
- Sánchez Uribe, J. D. (1 de Julio de 2010). *Universidad Nacional*. Obtenido de Universidad Nacional: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/refame/article/download/47829/49347>
- Santa María Cardenas, M., & Bernal Salazar, R. (1 de Diciembre de 1996). *Fedesarrollo*. Obtenido de Fedesarrollo:
http://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/1465/Repor_Diciembre_1996_Cardenas_y_Bernal.pdf?sequence=3&isAllowed=y

- Senado de la República de Colombia. (10 de Febrero de 1998). *Secretaría Senado*. Obtenido de Secretaría Senado:
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0435_1998.html
- Siac. (1 de Julio de 2017). *Siac*. Obtenido de Siac:
<http://www.siac.gov.co/documents/670372/24459251/BOLETIN+julio+2017.pdf/96a77955-fc73-40da-9030-cfd55336bebc>
- Sociedad Colombiana de Arquitectos. (17 de Junio de 2018). *Sociedad Colombiana de Arquitectos*. Obtenido de Sociedad Colombiana de Arquitectos:
<http://sociedadcolombianadearquitectos.org/portfolio/servicios-sca-al-gobierno-territorial/>
- Sociedad Colombiana de Arquitectos Regional Huila. (8 de Junio de 2018). *Sociedad Colombiana de Arquitectos Regional Huila*. Obtenido de Sociedad Colombiana de Arquitectos Regional Huila: <https://www.scahuila.org/>
- Tabarés Gutiérrez, R. (3 de Julio de 2017). *researchgate*. Obtenido de researchgate:
https://www.researchgate.net/publication/318259565_La_cultura_tecnologica_en_el_movimiento_maker
- Tan Tong, M. M. (12 de Enero de 2015). La inteligencia de mercado en las empresas exportadoras e importadoras peruanas. *Ingeniería Industrial N° 33*, 71-97. Obtenido de Redalyc: <http://www.redalyc.org/pdf/3374/337443854004.pdf>
- Tekin, E. (1 de Julio de 2015). *University of Twente*. Obtenido de University of Twente:
essay.utwente.nl/.../Tekin_BA_Managemen%20and%20Goveranc...
- Thiel, P. (2014). De Cero a Uno. En P. Thiel, *De Cero a Uno* (págs. 25, 34, 45, 51, 53.). Bogotá: Planeta.
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland III, A. J. (2015). En A. A. Thompson, J. E. Gamble, M. A. Peteraf, & A. J. Strickland III, *Administración Estratégica* (págs. 73,75). Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- Torti, M. C. (2 de Octubre de 2013). *Cdsa*. Obtenido de Cdsa: <http://cdsa.academica.org/000-010/594.pdf>
- Transparencia por Colombia. (18 de Agosto de 2018). *Transparencia por Colombia*. Obtenido de Transparencia por Colombia: <http://www.integridadcorporativa.org.co/infografia>
- Universidad del Rosario. (28 de Mayo de 2007). *Universidad, Ciencia y Desarrollo*. Obtenido de Tomo II, Fascículo 6: http://www.urosario.edu.co/urosario_files/ee/ee035291-3f52-4d8a-8eb4-c5d3d22914e5.pdf
- Vanguardia. (16 de Septiembre de 2012). *Vanguardia*. Obtenido de Vanguardia:
<http://www.vanguardia.com/economia/local/174510-que-trae-de-nuevo-la-ley-de-riesgos-laborales>

Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic Agility: A State of the Art. *California Management Review*, 5 - 11.

Wolters Kluwer. (18 de Agosto de 2018). *Diccionario Empresarial*. Obtenido de Diccionario Empresarial:

http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNjMzNztlUouLM_DxbIwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAECYPhTUAAAA=WKE

Anexos

Anexo A. Expresidentes de la Sociedad Colombiana de Arquitectos Regional Huila

JAIME SALAZAR DÍAZ
1967-1970

GERMAN CUELLAR SILVESTRE
1971- 1974

EDUARDO HAKIM MURAD
1975-1976

LUIS FERNANDO LEIVA GONZÁLEZ
1977- 1979

ALFONSO CARRILLO LOZANO
1980- 1983

CLÍMACO SÁNCHEZ CALDERÓN
1984

ALFONSO CARRILLO LOZANO
1985-1986

RAÚL ALFONSO FERNÁNDEZ RUIZ
1986

EDGAR GAMBOA PEÑA
1988-1990

RAMÓN ALFONSO GUTIÉRREZ CALDERÓN
1991-1993

JAIME VANEGAS SILVA
1993- 1995

LUIS ERNESTO CABRERA CAICEDO
1995- 1996

CARMEN MARIANA CASTRILLÓN ACOSTA
1997- 1998

DOUGLAS ALFONSO ROMERO SÁNCHEZ
1999

JOSÉ FERNANDO VALENZUELA RINCÓN
2000-2001

HUGO ACEVEDO GUTIÉRREZ
2001-2003

JORGE FRANCISCO PERDOMO POLANCO
2003-2006

MAURICIO QUIZA ROJAS
2007-2010

RAFAEL HERNANDO YEPES BLANCO
2011-2013-2015

JAIRO GARCIA RAMIREZ
2015-2017

Tomado de: (Sociedad Colombiana de Arquitectos Regional Huila, 2018)

Anexo B Acta de Constitución SCA Regional Huila, Febrero 4 de 1967.

NEIVA: sede del X congreso nacional de arquitectos **1971**

A C T A No. 001

FUNDACION SOCIEDAD COLOMBIANA DE ARQUITECTOS SECCIONAL
DEL HUILA

FECHA : Febrero 4 de 1.967
HORA : 7 y 30 P.M.
LUGAR : Salón Cultural del Banco de la República de la ciudad de Neiva.-
ASISTENTES: Arquitectos:

Jaine Salazar Díaz
Marco Tulio Díaz Serrano
Hernando Rojas Polanco
Antonio María Paredes Zamayo
Luis Eduardo Granados Fajardo
Eduardo Hakim Murad
Fabio Afanador Tovar
Gustavo Díaz S.
Gabriel García
Luis E. Cabreva
Gusar Montoya S.
Rafael Machado, Presidente del Consejo Nacional de la S.C.A.-

INVITADOS: El Señor Gobernador del Departamento
Monseñor Rómulo Trujillo
El Señor Alcalde de la ciudad
Representantes de la Banca, el Comercio y de
terentes gremios profesionales.-

A la hora indicada el Señor Presidente de la Sociedad, -
Arquitecto JAMES SALAZAR DÍAZ, abrió la Sesión con el siguiente orden del día:

Lectura del Acta preliminar No. 2

Fundación de la Sociedad a cargo del Señor -
Arquitecto RAFAEL MACHADO en su calidad de Presidente -
del Consejo Nacional de la Sociedad Colombiana de Arquitectos.-

SOCIEDAD COLOMBIANA DE ARQUITECTOS
SECCIONAL DEL HUILA

NEIVA: sede del X congreso nacional de arquitectos 1971

xi

El Secretario dió lectura a la nota de solicitud elevada por los Arquitectos residentes en Neiva, ante la reunión de las Juntas Directivas de la Sociedad Colombiana de Arquitectos efectuada en la ciudad de Cúcuta con ocasión del X Congreso anual de Arquitectos.-

También dió lectura a la nota de respuesta en dicha reunión de Juntas Directivas, daba cuenta de la aprobación para fundar la nueva Seccional de la Sociedad en la ciudad de Neiva.-

Acto seguido tomó la palabra el Presidente del Consejo Nacional de la S.C.A. Arquitecto RAFAEL MACHADO, quien declaró formalmente instalada las Seccionales de la ciudad de Neiva, y procedió a tomarle Juramento de rigor a la primera Junta Directiva de la Seccional previamente elegida el dieciséis (16) de Noviembre de 1.955, de acuerdo con el acta de la Sesión preliminar verificada en esa fecha.-

Destacó especialmente el acto que se estaba celebrando por cuanto nuestra Sociedad debe fortalecerse como organismo asesor del estado en la solución de los problemas regionales, ha sido incapaz en los peligros que pueda representar la aprobación del proyecto de ley que cursa sobre reformas urbanas.- También destacó la necesidad de reorganizar los Centros Urbanos teniendo en cuenta al hombre y a la comunidad que los habita.-

En seguida tomó la palabra el presidente de la Seccional Arquitecto JAIMÉ SALAZAR D., quien se refirió a la importancia que tiene para el Departamento del Huila y el Municipio de Neiva el funcionamiento de la Seccional de la Sociedad Colombiana de Arquitectos justamente en momentos que en Neiva se inician los estudios de planeación y ejecución del plan de desarrollo urbano.- Así mismo conceptualizó que mientras el País se agita con vientos de reforma en todos los aspectos, es necesaria la intervención decidida de los profesionales debidamente entrenados en la disciplina que tiene como objetivo único lo hagan ser en el país.-

SOCIEDAD COLOMBIANA DE ARQUITECTOS
SECCIONAL DEL HUILA

NEIVA: sede del X congreso nacional de arquitectos 1971

III

Comisionado por el Señor Gobernador del Departamento -
 Doctor. MAX DUQUE PALMA, sancionó el acto de instala-
 ción de la Sociedad el Abogado Enrique Díaz Silva, Pre-
 sidente de la Federación de Profesionales del Huila y
 Caquetá.-

Para constancia se firma la presente Acta por los que-
 en ella intervinieron:

Max Duque Palma
 MAX DUQUE PALMA
 Gobernador

Jaime Salazar Díaz
 JAIME SALAZAR DÍAZ
 Presidente S.C.A.

Romulo Trujillo
 Monseñor ROMULO TRUJILLO

Hernando Rojas Polanco
 HERNANDO ROJAS POLANCO
 Vicepresidente

Luis Eduardo Grandes
 LUIS EDUARDO GRANDES
 Secretario

Edgardo Bernal Bernal
 EDGARDO BERNAL BERNAL

Marco Tulio Díaz E.
 MARCO TULLIO DIAZ E.

Luis Ernesto Cabrerá
 LUIS ERNESTO CABRERA

Félix Apolador Rojas
 FÉLIX APOLADOR ROJAS

Carmel García R.
 CARMEL GARCÍA R.

Oscar Montoya S.
 OSCAR MONTOYA S.

CIBAO COLOMBIANA DE ARQUITECTOS
 SECCIONAL DEL HUILA

Webgrafia

<https://www.lifeder.com/metodo-scamper/>

<http://www.valledellili.org/nuestraempresa>

https://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_salud_en_Colombia

<http://www.portafolio.co/economia/ips-se-declaran-al-borde-de-la-quiebra-504204>

<http://www.portafolio.co/economia/gobierno/por-que-se-asocian-las-ips-504847>

<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/16791/3/VargasRocio2017.pdf>

<http://www.monografias.com/trabajos59/analisis-organizacional/analisis-organizacional2.shtml>

<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/discapacidad/Huila%20agosto%202005.pdf>

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=38767>

<https://es.slideshare.net/jontxu01/gestin-del-cambio-en-instituciones-de-salud>

https://www.dane.gov.co/files/icer/2015/ICER_Huila2015.pdf

<https://ccneiva.org/servicios-empresariales/informes-economicos/>

<http://www.saldarriagaconcha.org/es/que-hacemos/vida-saludable/item/15-discapacidad-en-colombia-reto-para-la-inclusion-en-capital-humano-2008-tomo-1>

http://www.saldarriagaconcha.org/images/fsc/pdf/biblioteca_virtual/discapacidad/estadisticas_e_investigaciones/05_tomo_1_exclusion_DEPTAL_CH.pdf

<http://www.lanacion.com.co/2013/12/16/la-discapacidad-en-el-huila/>

<http://revistas.ces.edu.co/index.php/medicina/article/viewFile/880/568>
<http://www.eumed.net/tesis->

<doctorales/2007/lmd/Factores%20Claves%20de%20Exito%20empresario%20organizacional.htm>

m

<http://www.eoi.es/blogs/paolaandreaecheverry/2012/03/26/la-importancia-de-la-innovacion-en-el-mundo-empresarial/>

<http://enlinea.santotomas.cl/blog-expertos/que-entendemos-por-innovacion/>

<http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1536.pdf>

https://www.researchgate.net/publication/293958871_Modelo_de_diagnostico_de_capacidades_de_innovacion_empresariales_DICIE

<http://www.scielo.org.co/pdf/rori/v20n1/v20n1a10.pdf>

<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/53255/Estrategias%20de%20innovacion.pdf>

http://www.fundacioninnovacionrioja.com/uploads/media/Equipos_Innovadores.pdf

<https://innokabi.com/ideas-de-negocio-7-pasos/>

http://www.innovacion.gob.sv/attachments/article/616/Gestion_Innovacion.pdf

<https://papelesdeinteligencia.com/como-crear-equipos-de-innovacion/>

<http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/emprendimiento-academico/bitacora-de-innovacion/casos-catedra-de->

<http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/emprendimiento-academico/bitacora-de-innovacion/Documents/Art%C3%ADculo%20Kimberly%20Clark.pdf>

www.eumed.net/tesis-doctorales/2007/lmd/lmd.zip

https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/INDICADORES_METODOLOGIA_AECI_D_MARMIJO.pdf