



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 2

Neiva, 15 de julio de 2021

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

Andrea del Pilar Briñez López, con C.C. No. 36.069.115,

_____, con C.C. No. _____,

_____, con C.C. No. _____,

_____, con C.C. No. _____,

Autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado o _____

Titulado Direccionamiento Estratégico del Departamento Administrativo de la Constructora

Rodríguez Briñez SA

presentado y aprobado en el año 2021 como requisito para optar al título de

Especialización en Alta Gerencia;

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.

Vigilada Mineducación



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

2 de 2

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:

C. del P. Brindley

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:



DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO

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

TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: Direccionamiento Estratégico del Departamento Administrativo de La Constructora Rodríguez Briñez SAS

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Briñez López	Andrea del Pilar

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Zapata Domínguez	Álvaro

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Especialista en Alta Gerencia

FACULTAD: Economía y Administración

PROGRAMA O POSGRADO: Especialización en Alta Gerencia

CIUDAD: Neiva

AÑO DE PRESENTACIÓN: 2021

NÚMERO DE PÁGINAS: 152

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:

MATERIAL ANEXO:

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

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

	<u>Español</u>	<u>Inglés</u>	<u>Español</u>	<u>Inglés</u>
1.	Direccionamiento estratégico	Strategic directioning	6. _____	_____
2.	Plan estratégico	Strategic plan	7. _____	_____
3.	Plan operativo	Operation plan	8. _____	_____
4.	Mapa estratégico	Strategy map	9. _____	_____
5.	DOFA	SWOT	10. _____	_____

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

El presente proyecto tiene como objetivo formular el plan de direccionamiento estratégico del Departamento Administrativo de la Constructora Rodríguez Briñez SAS que permita estar alineado con los objetivos estratégicos de la compañía en aras de mejorar la eficiencia de los procesos y facilitar su crecimiento de manera sostenida y rentable. La Constructora Rodríguez Briñez SAS en su última actualización del plan de direccionamiento estratégico, realizó varios cambios pensando en su crecimiento, en alcanzar metas mega y proyectando su recurso humano para la contribución



DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO

CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	2 de 3
---------------	---------------------	----------------	----------	-----------------	-------------	---------------	---------------

de los objetivos estratégicos. Este trabajo se desarrolló pensando en cómo el departamento administrativo debía estar alineado con los objetivos del Direccionamiento estratégico implantados en la Empresa, para lograr el cumplimiento de las metas propuestas y estar preparados para el crecimiento y transformación que la Empresa se ha proyectado. El tipo de investigación fue de tipo investigativo descriptivo y analítico, ya que comprende la caracterización del caso de estudio, realizando un diagnóstico, registro, análisis e interpretación de la situación actual, y a partir de esto se propuso estrategias u objetivos que conduzcan a solucionar los problemas o mejoras de procesos, y formular el plan de direccionamiento estratégico que conlleve a cumplir con los objetivos del trabajo, teniendo en cuenta el entorno donde se encuentra la organización. Como resultados de los objetivos, se realizó un análisis interno y externo de la Empresa y del Departamento administrativo de la Constructora Rodríguez Briñez SAS, se determina las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de la organización y del departamento administrativo, utilizando el método PESTEL y las 5 fuerzas de Porter. Para el análisis interno se tuvo la colaboración de grupos focales del departamento administrativo y se identificaron los recursos y capacidades de la empresa, la evaluación del clima y cultura organizacional y la identificación del DOFA del Departamento administrativo. Con base en la matriz DOFA tradicional y prospectiva, se diseñó el plan de direccionamiento estratégico del Departamento administrativo, identificando los objetivos y estrategias, que apunten a cumplir la visión de la Constructora Rodríguez Briñez SAS y se encuentren alineados con los objetivos estratégicos de la compañía, además se diseñó el mapa estratégico del Departamento administrativo y su plan operativo del año 2021.

Palabras clave: Direccionamiento estratégico, Plan estratégico, Plan operativo, Mapa estratégico, DOFA

ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

The main goal of this Project is to formulate the strategic business-management plan for the administrative department of the builder company Rodriguez Briñez SAS. Which allows the strategic targets of the company to be aligned in order to improve the efficiency of process and simplify its growth in a profitable and sustained manner. Several changes were made in the strategic business-management plan with the purpose to think about the company's continuous growth, achieving mega goals and projecting its workforce to contribute to the strategic aims. This work was developed thinking about how the administrative department should be aligned with the objectives of the Strategic Direction implemented in the Company, to achieve the fulfilment of the proposed goals and be prepared for the growth and transformation that the Company has projected. The type of investigation was descriptive and analytical investigative type, since it includes the characterization of the case study, making a diagnosis, recording, analysis, and interpretation of the current situation, and from this it was proposed strategies or goals that lead to solve the problems or process improvements, and formulate the strategic direction plan that leads to meet the objectives of the work, considering the environment where the organization is located. As a result, an internal and external analysis between the company and the administrative department was carried out, it is determined the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the organization and the administrative department, using the PESTEL method and Porter's 5 forces. For the internal analysis, focus groups of the administrative department collaborated and identified the company's resources and capabilities, the evaluation of the organizational climate and culture, and the identification of the administrative department's SWOT.

Based on the traditional and prospective SWOT matrix, the strategic business-management plan of the administrative department was designed, identifying the goals and strategies that aim to address the vision of builder Rodríguez Briñez SAS and are aligned with the strategic targets of the company.



DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO

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

Furthermore, the strategic map of the administrative department and its operational plan for the 2021 was designed.

Keywords: Strategic directioning, Strategic plan, Operation plan, Strategy map, SWOT

APROBACION DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado: ELÍAS RAMÍREZ PLAZAS

Firma: _____

Direccionamiento Estratégico del Departamento Administrativo de la
Constructora Rodríguez Briñez SAS

Andrea del Pilar Briñez López

Universidad Surcolombiana
Faculta de Economía y Administración
Especialización en Alta Gerencia
Neiva
2021

Direccionamiento Estratégico del Departamento Administrativo de la
Constructora Rodríguez Briñez SAS

Andrea Del Pilar Briñez López

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar
el título de Especialista en Alta Gerencia

Asesor

Álvaro Zapata Domínguez
PhD en Administración

Universidad Surcolombiana

Faculta de Economía y Administración

Especialización en Alta Gerencia

Neiva

2021

Nota de aceptación

Presidente

Jurado

Jurado

Neiva, 13 de julio de 2021

Dedicatoria

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por darme la vida y la fortaleza para seguir siempre adelante.

A mi hijo Mateo Puentes Briñez, quién es el regalo máspreciado que Dios me pudo dar y es mi fuente de motivación para crecer como persona y profesional, y poderle brindar un futuro mejor.

A mi familia que siempre ha sido el más grande apoyo en todo momento, y me dieron su confianza y palabras de aliento para lograr mis metas.

Agradecimientos

A Dios, porque sin Él no hubiera sido posible alcanzar esta meta.

A mi hijo amado, mi motor para seguir siempre adelante, le agradezco los instantes sacrificados en nuestra vida para poder cumplir con mis deberes y clases durante toda la Especialización.

A mis padres por preocuparse siempre por mi bienestar, brindarme la confianza necesaria para lograr nuevos retos y apoyarme en cada proyecto de mi vida.

A mis hermanas, quiénes con palabras de aliento me ayudaron a perseverar, confiar en mí y celebraban mis logros.

Agradecimiento especial, a mi hermana Liliana que con su ayuda en el cuidado de mi hijo durante las clases, me permitió enfocarme en el estudio y poder culminar con éxito la Especialización.

A la Constructora Rodríguez Briñez SAS, por brindarme el tiempo para poder estudiar, permitir realizar el trabajo de grado en la Empresa, y hacer uso de información.

Al equipo de trabajo del Departamento Administrativo, por su colaboración en los grupos focales para obtener la información necesaria.

Al profesor Álvaro Zapata, asesor del proyecto de grado, por los conocimientos e información, para realizar el trabajo de grado.

A todo el personal docente que, durante toda la Especialización, me aportaron grandes conocimientos y contribuyeron a mi formación profesional.

Contenido

	pág.
Introducción.....	17
1. Formulación del problema de investigación.....	19
1.1 Descripción del problema.....	19
1.2 Justificación.....	22
1.3 Amplitud y delimitación del problema.....	24
1.4 Preguntas de la investigación.....	24
1.5 Hipótesis.....	24
1.6 Objetivos.....	25
1.6.1 Objetivo general.....	25
1.6.2 Objetivos específicos.....	25
2. Marcos de estudio.....	26
2.1 Revisión de la literatura y estado del arte.....	26
2.2 Marco teórico.....	33
2.2.1 Direccionamiento estratégico.....	33
2.2.2 Planeación estratégica.....	34
2.2.3 Estrategia.....	36
2.2.4 Pensamiento estratégico.....	39
2.2.5 Misión.....	39
2.2.6 Visión.....	40
2.2.7 Principios corporativos.....	41
2.2.8 Valores.....	41
2.2.9 Diagnostico estratégico.....	42
2.2.9.1 Diagnóstico interno.....	42
2.2.9.2 Diagnóstico externo.....	42
2.2.9.3 Fortalezas.....	42
2.2.9.4 Debilidades.....	43
2.2.9.5 Oportunidades.....	43
2.2.9.6 Amenazas.....	43

2.2.9.7 Objetivos globales.....	43
2.2.10 Proyectos estratégicos.....	43
2.2.11 Planes de acción.....	43
2.2.12 Monitoria estratégica.....	43
2.3 Marco conceptual.....	44
2.3.1 Direccionamiento estratégico.....	44
2.3.2 Análisis del entorno.....	44
2.3.3 Análisis FODA o DOFA.....	44
2.3.4 Diagnóstico estratégico.....	45
2.3.5 Debilidades.....	45
2.3.6 Fortalezas.....	45
2.3.7 Planeación estratégica.....	45
2.3.8 Estrategias.....	45
2.4 Marco contextual de la investigación.....	46
2.5 Marco legal.....	51
2.6 El modelo de análisis teórico propuesto.....	54
2.7 Matriz de análisis teórico.....	59
2.8 Síntesis del contexto teórico general.....	60
3. Metodología.....	62
3.1 Discusión general sobre el tipo de investigación.....	62
3.2 Estudio de caso.....	63
3.3 Estudio con población y muestra.....	64
3.4 Técnicas de investigación.....	64
3.5 Validez de la investigación.....	65
3.6 Metodología a seguir para alcanzar cada objetivo específico.....	66
4. Diagnostico estratégico de la empresa Constructora Rodríguez Briñez SAS.....	68
4.1 Historia de la empresa.....	68
4.2 Diagnóstico Externo.....	71
4.2.1 Análisis del Macroentorno.....	72
4.2.1.1 Análisis Factor Político.....	75

4.2.1.2 Factor Económico.....	80
4.2.1.3 Factor Socio cultural.....	89
4.2.1.4 Factor tecnológico.....	91
4.2.1.5 Factor Legal.....	93
4.2.2 Análisis del Sector.....	94
4.2.2.1 Rivalidad entre Competidores Existentes.....	94
4.2.2.2 Amenaza Nuevos Competidores.....	94
4.2.2.3 Poder Negociación Proveedores.....	97
4.2.2.4 Amenaza productos o servicios sustitutos	98
4.2.2.5 Poder negociación clientes.....	98
4.3 Diagnóstico interno.....	99
4.3.1 Clima y cultura organizacional.....	99
4.3.2 Recursos y capacidades.....	106
4.4 Análisis DOFA tradicional	110
4.4.1 DOFA de la Constructora Rodríguez Briñez SAS.....	110
4.4.2 DOFA del Departamento Administrativo.....	111
4.4.2.1 Matriz DOFA.....	112
4.5 Análisis prospectivo.....	114
4.5.1 Calificación estratégica.....	114
4.5.2 Estimación de la situación estratégica.....	117
4.5.3 Conclusiones de factores claves para la estrategia.....	119
5. Formulación estratégica.....	120
5.1 Misión	120
5.2 Visión.....	121
5.3 Principios de la Constructora Rodríguez Briñez SAS.....	122
5.3.1 Cultura del Resultado.....	122
5.3.2 Cultura de la excelencia.....	122
5.3.3 Cultura de la innovación.....	123
5.4 Valores de la Constructora Rodríguez Briñez SAS.....	123
5.4.1 Confianza.....	123
5.4.2 Coherencia.....	125

5.4.3 Pasión.....	126
5.5 Objetivos estratégicos de la Constructora Rodríguez Briñez SAS.....	127
5.6 Alineación del Depto. administrativo con los objetivos estratégicos.....	128
5.7 Objetivos del Departamento Administrativo.....	129
5.7.1 Objetivo general del departamento administrativo.....	129
5.7.2 Objetivo de dirección.....	129
5.7.3 Objetivo de Recursos	131
5.7.3.1 Compras.....	131
5.7.3.2 Almacén.....	133
5.7.3.3 Maquinaria y equipo.....	134
5.7.4 Tecnología.....	134
5.7.5 Objetivo contratación y servicios generales.....	134
6. Diseño de la implementación.....	136
6.1 Plan operativo 2021.....	136
6.2 Mapa estratégico.....	143
7. Conclusiones.....	144
8. Referencias.....	148

Lista de figuras

	pág.
Figura 1. Ubicación geográfica-urbana de CRB SAS.....	46
Figura 2. Pirámide funcional CRB SAS.....	48
Figura 3. Estructura CRB SAS.....	49
Figura 4. Certificaciones ISO.....	50
Figura 5. Organigrama Departamento Administrativo.....	51
Figura 6. Modelo de direccionamiento estratégico.....	56
Figura 7. Marcaciones de Frech NO VIS 2020 según departamento.....	77
Figura 8. Crecimiento del sector vivienda en el Huila.....	83
Figura 9. Producto interno Bruto Tasa de crecimiento anual en el Sector Construcción.....	85
Figura 10. Constructoras que más vendieron en 2020.....	96
Figura 11. Ubicación posicionamiento del clima y cultura organizacional de CRB SAS.....	106
Figura 12. Situación estratégica.....	118
Figura 13. Conclusiones factores claves estratégicas.....	119
Figura 14. Estrategia de gestión directiva.....	131
Figura 15. Plan de mejora Departamento Administrativo.....	135

Lista de tablas

	pág.
Tabla 1. Matriz de análisis teórico.....	59
Tabla 2. Validez de la investigación.....	65
Tabla 3. Análisis PESTEL.....	73
Tabla 4. Rivalidad entre Competidores Existentes.....	94
Tabla 5. Amenaza Nuevos Competidores.....	94
Tabla 6. Poder Negociación Proveedores.....	97
Tabla 7. Amenaza productos o servicios sustitutos.....	98
Tabla 8. Poder Negociación Clientes.....	98
Tabla 9. Variables y preguntas para diagnosticar el clima y cultura organizacional.....	99
Tabla 10. Resultados del clima y cultura organizacional.....	101
Tabla 11. Resultados recursos y capacidades.....	107
Tabla 12. DOFA de la Constructora Rodríguez Briñez SAS.....	110
Tabla 13. DOFA del Departamento Administrativo.....	111
Tabla 14. Matriz DOFA.....	113
Tabla 15. Resultados calificación estratégica DOFA prospectiva.....	114
Tabla 16. Plan Operativo del departamento Administrativo 2021.....	137

Lista de Anexos

	pág.
Anexo A. Autorización	150
Anexo B. Estructura organizacional del Departamento administrativo.....	151
Anexo C. Organigrama de la Constructora Rodríguez Briñez SAS.....	152

Resumen

El presente proyecto tiene como objetivo formular el plan de direccionamiento estratégico del Departamento Administrativo de la Constructora Rodríguez Briñez SAS que permita estar alineado con los objetivos estratégicos de la compañía en aras de mejorar la eficiencia de los procesos y facilitar su crecimiento de manera sostenida y rentable. La Constructora Rodríguez Briñez SAS en su última actualización del plan de direccionamiento estratégico, realizó varios cambios pensando en su crecimiento, en alcanzar metas mega y proyectando su recurso humano para la contribución de los objetivos estratégicos. Este trabajo se desarrolló pensando en cómo el departamento administrativo debía estar alineado con los objetivos del Direccionamiento estratégico implantados en la Empresa, para lograr el cumplimiento de las metas propuestas y estar preparados para el crecimiento y transformación que la Empresa se ha proyectado. El tipo de investigación fue de tipo investigativo descriptivo y analítico, ya que comprende la caracterización del caso de estudio, realizando un diagnóstico, registro, análisis e interpretación de la situación actual, y a partir de esto se propuso estrategias u objetivos que conduzcan a solucionar los problemas o mejoras de procesos, y formular el plan de direccionamiento estratégico que conlleve a cumplir con los objetivos del trabajo, teniendo en cuenta el entorno donde se encuentra la organización. Como resultados de los objetivos, se realizó un análisis interno y externo de la Empresa y del Departamento administrativo de la Constructora Rodríguez Briñez SAS, se determina las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de la organización y del departamento administrativo, utilizando el método PESTEL y las 5 fuerzas de Porter. Para el análisis interno se tuvo la colaboración de grupos focales del departamento administrativo y se identificaron los recursos y capacidades de la empresa, la evaluación del clima y cultura organizacional y la identificación del DOFA del Departamento administrativo. Con base en la

matriz DOFA tradicional y prospectiva, se diseñó el plan de direccionamiento estratégico del Departamento administrativo, identificando los objetivos y estrategias, que apunten a cumplir la visión de la Constructora Rodríguez Briñez SAS y se encuentren alineados con los objetivos estratégicos de la compañía, además se diseñó el mapa estratégico del Departamento administrativo y su plan operativo del año 2021.

Palabras clave: Direccionamiento estratégico, Plan estratégico, Plan operativo, Mapa estratégico, DOFA

Abstract

The main goal of this Project is to formulate the strategic business-management plan for the administrative department of the builder company Rodriguez Briñez SAS. Which allows the strategic targets of the company to be aligned in order to improve the efficiency of process and simplify its growth in a profitable and sustained manner. Several changes were made in the strategic business-management plan with the purpose to think about the company's continuous growth, achieving mega goals and projecting its workforce to contribute to the strategic aims. This work was developed thinking about how the administrative department should be aligned with the objectives of the Strategic Direction implemented in the Company, to achieve the fulfilment of the proposed goals and be prepared for the growth and transformation that the Company has projected. The type of investigation was descriptive and analytical investigative type, since it includes the characterization of the case study, making a diagnosis, recording, analysis and interpretation of the current situation, and from this it was proposed strategies or goals that lead to solve the problems or process improvements, and formulate the strategic direction plan that leads to meet the objectives of the work, considering the environment where the organization is located. As a result, an internal and external analysis between the company and the administrative department was carried out, it is determined the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the organization and the administrative department, using the PESTEL method and Porter's 5 forces. For the internal analysis, focus groups of the administrative department collaborated and identified the company's resources and capabilities, the evaluation of the organizational climate and culture, and the identification of the administrative department's SWOT.

Based on the traditional and prospective SWOT matrix, the strategic business-management plan of the administrative department was designed, identifying the goals and strategies that aim to

address the vision of builder Rodríguez Briñez SAS and are aligned with the strategic targets of the company. Furthermore, the strategic map of the administrative department and its operational plan for the 2021 was designed.

Keywords: Strategic directioning, Strategic plan, Operation plan, Strategy map, SWOT

Introducción

El direccionamiento estratégico "es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección" Esto implica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere (Camacho, 2002). La actividad de la dirección estratégica se relaciona con el establecimiento de objetivos y metas para la organización y con el mantenimiento de una serie de relaciones entre la organización y el ambiente que le permitan lograr sus objetivos; con las capacidades de la organización y su sensibilidad a las demandas del entorno (Ansoff, 1997),

La empresa objeto de estudio, debe adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno, garantizando un modelo de crecimiento sostenido, donde en cabeza de su dirección general con ayuda de sus miembros directivos, orientan a toda la organización a un futuro con objetivos estratégicos claros, que prevean riesgos e incertidumbres y permitan al logro de la meta que la empresa se proyectó.

Aunque el direccionamiento estratégico es a nivel general de la organización, en el presente trabajo se enfatiza en un direccionamiento estratégico a nivel del Departamento administrativo que tiene las áreas de compras, almacén, maquinaria y equipo, tecnología, contratación y servicios generales, donde la formulación del problema es, si este Departamento se encuentra preparado para el crecimiento y transformación que la Empresa planeó y su alineación con los objetivos estratégicos de la organización.

El documento se desarrolla en seis capítulos, el primero se refiere a la Formulación del problema de investigación, el segundo al Marco de estudio, el tercer capítulo a la metodología, el cuarto al Diagnostico Estratégico de la Empresa, el quinto a la Formulación estratégica y el sexto al Diseño de la Implementación. Finalmente se expresan las conclusiones y las referencias utilizadas.

1. Formulación del problema de investigación

1.1 Descripción del problema

La empresa Constructora Rodríguez Briñez SAS, ubicada en la zona industrial de la ciudad de Neiva, es una empresa familiar enfocada en la construcción de viviendas residenciales y obras de ingeniería civil y consultoría de diseño e infraestructura. Cuenta con más de 25 años de experiencia en el sector edificador, que le han permitido posicionarse como líder del mercado de vivienda regional, logrando ser un referente en la ejecución y respaldo de sus proyectos, transformando la calidad de vida de sus clientes.

La empresa CRB SAS a partir del año 2007 dio inicio a los primeros ejercicios de Direccionamiento estratégico y su planeación Estratégica con el propósito de trazar rutas para fortalecer un modelo de gestión, que garantizara el desarrollo de una organización con visión estratégica clara del negocio. En ese momento, la Empresa se encontraba en una fase primaria de reiniciación de actividades misionales y no se disponía de claridad en cuanto al camino a seguir para desarrollar su objeto social. Limitaciones grandes a nivel de recursos, imponían restricciones operativas que condicionaban el crecimiento. Por ello, el mérito de los primeros ejercicios de direccionamiento estratégico y planeación estratégica adoptado en el 2008 estribó en la identificación de objetivos precisos y la definición de principios organizacionales que, puestos en práctica, liberaran la energía creadora del reducido equipo humano de esa época, para avanzar con paso seguro en un entorno complejo. En el año 2011 reconociendo los retos y necesidades de la Constructora Rodríguez Briñez SAS (CRB - SAS), en función de otorgar un mayor desempeño en la ejecución de los negocios y mitigar las necesidades del sector de la Construcción e Inmobiliario a nivel regional y nacional, precisó una actualización del Plan Estratégico, adoptado por la organización en el 2008; con vigencia hasta el 2010, permitiendo

mejorar la estructura organizacional, cuyos procesos estuvieran plenamente determinados y donde se establecieran las posibles fallas y aciertos que se pudieran tener al participar en un mercado cada vez más competitivo. Es así como el plan estratégico 2012-2015 tuvo como objetivo, definir los parámetros generales para dar cumplimiento a las metas establecidas por la Constructora Rodríguez Briñez SAS, en pro de generar un mayor beneficio a sus accionistas. Por lo tanto, la planeación que se presentó requirió que todos aquellos logros que se deseaban alcanzar, debían ser medibles para mostrar un progreso y generar un mayor desempeño de la organización, orientados en cada una de las líneas de negocios: consultorías, estructuración de proyectos y construcción de obras en sus distintas modalidades, mediante una metodología sencilla y sistemática, donde en la elaboración de las estrategias y objetivos se tuvieron en cuenta dos criterios: la flexibilidad y la estabilidad. Flexibilidad porque la organización y planeación debían estar en condiciones de adaptarse a las circunstancias internas como externas que repercutieran con la actividad y operatividad de la Constructora, por lo tanto, los objetivos debían tener estrategias que permitieran coordinar los procesos para obtener los resultados esperados. Y el otro criterio fue la estabilidad, donde la planeación debía permitir seguridad, equilibrio y continuidad en las actividades de la organización, permitiendo crecimiento, minimización de riesgos y sostenibilidad del negocio.

Todo esto llevó a que en un lapso de ocho años, CRB SAS creciera a un paso acelerado y se convirtiera en la organización de su tipo mejor estructurada en la región y en una de las de mayor volumen de operaciones, con alianzas estratégicas en diferentes frentes de la construcción y con un horizonte de grandes oportunidades, por ello la empresa consideró en el año 2015 que era pertinente y urgente la estructuración de un nuevo Plan Estratégico de la Empresa, con miras a lograr una mejor adaptación a las condiciones cambiantes del entorno, garantizando un modelo

de crecimiento sostenido. Para dicho ejercicio de planeación estratégica contó con la participación y el compromiso de los colaboradores de la empresa y la guía metodológica de la Universidad de La Sabana contratada para ese fin, donde se reflejó y racionalizó el pensamiento de la alta dirección sobre la materia. Para el proceso de direccionamiento y planeación se realizó un análisis del entorno general de la economía, especialmente de la industria de la construcción en el País y el desarrollo de un diagnóstico interno de la Empresa mediante la aplicación metodológica de una matriz DOFA con participación del equipo humano de todas las áreas. Las conclusiones del proceso de diagnóstico fueron el fundamento para el desarrollo de todo el Plan Estratégico que se adoptó para el periodo 2015-2019, donde se formularon las estrategias y se dejó una herramienta en Excel para el seguimiento del proceso de planeación estratégica. Dicho plan fue una herramienta que sirvió para que la organización enfocara sus esfuerzos en el desarrollo de su misión y el alcance de su visión, garantizando la mejora continua de sus procesos y un desarrollo integral de sus productos y servicios.

En el año 2019 la Constructora empezó a proyectarse en un futuro pensando en grande, por lo que se unió al programa Trayectoria MEGA realizada por Camacol, donde se busca crear una comunidad Mega, de empresas que se atrevan a soñar y alcanzar metas ambiciosas y así contribuir a cumplir la meta de productividad que se trazó el Gobierno Nacional y alinearlos a los esfuerzos institucionales que viene adelantando en materia de apoyo y desarrollo empresarial. Es así como la Constructora empezó una transformación de mentalidad y cultura empresarial, pensando en grande con el propósito de cumplir metas MEGA en torno a una Colombia cada vez más competitiva y para ello era necesario actualizar el plan estratégico de la Empresa y realizar cambios importantes en el direccionamiento estratégico, por lo que decidió contratar a finales del año 2019 al Colegio de Estudios Superiores de Administración-CESA como apoyo en dicha

actualización. Durante el año 2020 se continuó con los talleres del programa Trayectoria Mega en cabeza de la alta dirección y el subgerente, así como el apoyo por parte del CESA en la actualización del Plan estratégico, pero a raíz de la pandemia por el Covid 19 se vio afectado un poco las actividades a desarrollar, por lo que el documento final del Plan estratégico estará para el presente año 2021.

Pero como hablar de direccionamiento estratégico ya no es suficiente en una organización que, aunque definir una misión, visión y valores corporativos es fundamental, sin embargo, el éxito de esta gran tarea es lograr que el Recurso Humano se alinee con esos parámetros para el logro de los resultados.

Dado lo anterior, los departamentos y áreas de la compañía deben estar alineados con los objetivos del Direccionamiento estratégico implantados en la Empresa, dicha alineación se refiere a temas como: conocimiento, empoderamiento, desarrollo de sinergias, bienestar, propósitos comunes, empatía, estrategias, objetivos y planes de trabajo que conlleven al cumplimiento de las metas propuestas por la empresa CRB SAS, por lo que los líderes de las diferentes áreas deben tener una visión directiva pensando como gerentes y estrategas que estén preparados para el crecimiento y transformación que la Empresa se proyectó.

1.2 Justificación

La idea de desarrollar este proyecto proviene de una motivación o necesidad personal donde a través de los conocimientos adquiridos a lo largo de la Especialización de Alta Gerencia se pongan en práctica y se contribuya a que el Departamento administrativo de la empresa Constructora Rodríguez Briñez SAS, genere valor en la planeación del direccionamiento estratégico propuesto para los años 2021 al 2025, desarrolle su plan estratégico donde sus objetivos a nivel de departamento se encuentren alineados con los objetivos estratégicos

organizacionales, que permita la consecución de las metas trazadas por la organización, permita estar preparados para el constante crecimiento de la empresa, para los cambios internos y externos del entorno, y para que esta sea más productiva y competitiva frente a las empresas del mismo sector.

La presente investigación se centrará en estudiar el departamento administrativo de la Constructora Rodríguez Briñez SAS que abarca las áreas de compras, almacén, maquinaria y equipo, tecnología, contratación y servicios generales. Los procesos que enmarcan al departamento administrativo son de suma importancia ya que estos son de soporte y apoyo para todos los demás departamentos y áreas de la organización para que esta funcione como un reloj, pero dichos procesos se han visto afectados a causa del crecimiento que la empresa ha presentado durante los últimos años y a la necesidad de que la organización planifique y aplique nuevas estrategias, y pueda adaptarse a un entorno cambiante aumentando la eficiencia a largo plazo.

Es así como se quiere que el Departamento administrativo inicie un proceso de transformación donde sea más que un departamento de apoyo a ser un departamento estratégico, que genere mayor productividad a la empresa y esté alineado con el direccionamiento estratégico de la compañía.

Para ello es indispensable un diagnóstico actual tanto de la organización como del departamento administrativo, sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, desarrollo de un plan estratégico a nivel del departamento, definición de estrategias y objetivos, y construcción de tableros de mandos como sistema de medición al cumplimiento de los objetivos y metas trazadas.

1.3 Amplitud y delimitación del problema

El presente trabajo de investigación se delimita a formular un plan de direccionamiento estratégico a nivel del Departamento Administrativo de la empresa Constructora Rodríguez Briñez SAS ubicada en la ciudad de Neiva, para que este se encuentre alineado con los objetivos estratégicos organizacionales, y así establecer un mapa de ruta en los próximos cinco (5) años, con sus indicadores de gestión, que permitan la toma de decisiones de una manera más rápida, eficaz y confiable, y se contribuya a generar mayor productividad y competitividad en la organización, por lo tanto sus resultados solo serán aplicables a dicha organización. Así mismo, dado que el estudio se centra solo en diseñar un plan de direccionamiento estratégico para el Departamento Administrativo, el mismo no avanza a la fase de ejecución, monitoreo y revisión de las estrategias, sino que se limita a la presentación del plan. De este modo, se logra dar respuesta al problema objeto de estudio.

1.4 Preguntas de la investigación

Con este proyecto, se espera responder al siguiente interrogante: ¿Cuál es el modelo de direccionamiento estratégico requerido específicamente por el Departamento Administrativo de la CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ BRIÑEZ SAS para estar alineado con los objetivos estratégicos organizacionales, y mantener el ritmo de crecimiento de la empresa, estar preparado para la transformación que se proyectó la organización y para la contribución del cumplimiento de sus objetivos estratégicos con eficiencia, rentabilidad y mejoramiento de procesos?

1.5 Hipótesis

La implementación del plan estratégico del departamento administrativo de la Constructora Rodríguez Briñez SAS permitirá que esté alineado con los objetivos estratégicos de

la compañía mejorando la eficiencia de los procesos, y ayudando en su crecimiento de manera sostenida y rentable.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo General.

Formular el plan de direccionamiento estratégico del Departamento Administrativo de la Constructora Rodríguez Briñez SAS que permita estar alineado con los objetivos estratégicos de la compañía en aras de mejorar la eficiencia de los procesos y facilitar su crecimiento de manera sostenida y rentable.

1.6.2 Objetivos Específicos.

- Realizar un análisis interno y externo de la Empresa y del Departamento administrativo de la Constructora Rodríguez Briñez SAS, identificando, estudiando y clasificando las variables, con el objetivo de determinar las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de la organización y del departamento administrativo.
- Formular con base a una matriz DOFA, los objetivos y estrategias del Departamento administrativo, que apunten a cumplir la visión de la Constructora Rodríguez Briñez SAS y se encuentren alineados con los objetivos estratégicos de la compañía.
- Formular el plan de implementación de las estrategias Departamento Administrativo.

2. Marcos de estudio

2.1 Revisión de la literatura y estado del arte

El término estrategia se deriva de la palabra griega *strategos* y significa: general. Este término fue usado durante años por el ejército con el fin de aludir a los grandes planes o ventajas que el enemigo no poseía y que se mantenían en secreto para ganar las batallas (Weihrich y Koontz, 1993). Uno de los libros clásicos más importantes que hablan sobre la estrategia es el libro *El Arte de la Guerra* del general Sun Tzu, año 550 A.C, que no es únicamente un libro de práctica militar, sino un tratado que enseña la estrategia suprema de aplicar con sabiduría el conocimiento de la naturaleza humana en los momentos de confrontación.

En el estudio sobre Estado del arte del direccionamiento estratégico por Edith Tatiana Martínez Moreno y Martha Cecilia Briceño (2013), se describe la evolución de los aspectos más representativos sobre direccionamiento estratégico, sintetizando el contexto mundial, los aspectos fundamentales de la organización, e identifica los elementos que permiten fortalecer la gestión y mejorar la capacidad de las organizaciones. Este estado del arte articula y ordena la evolución administrativa del direccionamiento estratégico recorriendo el período desde la Edad Antigua hasta hoy. Cuando se inicia el enfoque estratégico a la dirección de la organización, esta investigación indica que:

En los años sesenta, surge el paradigma de la estrategia empresarial, dándole un enfoque estratégico a la dirección de la organización, debido a la dinámica de los países industrializados que imprimen un nuevo carácter a la dirección y los cambios estructurales que obedecen a la dinamicidad del entorno generando nuevos retos. La estrategia empieza a obedecer a objetivos de largo plazo, y se define la dirección y alcance de una organización a largo plazo como estrategia; se ahonda en aspectos de diferenciación entre decisiones tácticas y estratégicas. Un acoplamiento entre la organización y el entorno se constituye en estrategia, acompañada de conocimiento de carácter futuro para asegurar el cumplimiento

de los objetivos. Aspectos internos y externos de la organización son objeto de emparejamiento para responder a los nuevos escenarios. Se conciben y desarrollan por estos años aspectos de formulación e implantación. Enfoque sistémico, paradigma organizativo, involucrando toda la organización, pero administrada por la dirección para apuntarle a la efectividad y bienestar. La organización debe seguir a la estrategia y esta se ve afectada por la realidad de la organización. Los cambios del entorno son el eje fundamental de decisión estratégica, razón por la cual los años ochenta se caracterizan por definir e implementar la estrategia con fines de adaptación a cambios, para lograr una posición competitiva favorable y sostenible en donde los factores internos y externos de la organización son objeto de estudio. El reto es elegir áreas de negocio e invertir recursos para la sostenibilidad, la eficiencia a largo plazo y satisfacer las expectativas de los stakeholders. Se renueva el paradigma económico, competitivo y organizativo y la teoría evolucionista. Se crean herramientas de medición de la formulación y se diferencian estrategias del sector público y privado. Se desarrollan por estos años las etapas de la calidad orientada a las personas, promulgando un enfoque humano, la calidad orientada al coste, al servicio, al proceso, y la orientación global de la calidad. La filosofía cero defectos, con el fin de cumplir con los requisitos de los clientes, hace parte de la corriente de calidad que evoluciona por esta época. El propósito estratégico cobra importancia en los años 2000 hasta hoy, fijando la necesidad de establecer un objetivo; la dirección estratégica debe tener una visión global basándose en un norte, requiere análisis estratégico interno y externo y definición de objetivos. La implementación de la estrategia cobra mayor valor en la dirección si se lleva a todos los miembros activos de la organización, que lo son en el cumplimiento de los objetivos. Por otro lado, los cambios estratégicos de mayor impacto requieren adaptaciones de las estructuras organizativas, es decir, la estructura debe seguir la estrategia según la reflexión de Álvaro Ramírez. La herramienta Balanced Score Card (BSC) debe servir para comunicar la visión, el elemento de acción y realidad en la organización. Los factores de producción no afectan la competitividad de las naciones, como se percibe generalmente. Porter, en sus reflexiones, establece la innovación como aspecto determinante en la competitividad y la productividad, rompiendo los paradigmas organizativos de los últimos años. Esta característica también está presente en los océanos azules, expuesto por W. Chan Kim

y Renée Mauborgne, en donde la demanda se crea más no se disputa con una visión reconstructivista; los autores rompen también el paradigma de la competencia a través de su premisa básica: la identificación de sectores que no existen, demandas que no son atendidas, generando un nuevo panorama en la organización en aspectos de conquista de mercado. En los últimos años, la calidad se desarrolla como un sistema que relaciona un conjunto de variables relevantes para la puesta en marcha, según los aportes de César Camisón.

Así como Sun Tzu, los aportes hechos por los principales pensadores de la estrategia organizacional a lo largo del tiempo como Chandler, Ansoff, Drucker y más recientemente Mintzberg, Porter, Hamel y Senge, han sido muy importantes a lo largo de la historia de la humanidad para que gobernantes, guerreros, dirigentes, comerciantes y gerentes, generen conocimiento para analizar, formular, implementar y controlar las estrategias.

Chandler en su libro *Strategy and Structure* 1962, analiza la evolución de la actividad de las grandes corporaciones norteamericanas y evalúa la importancia de los recursos humanos y estratégicos en la recogida, procesamiento y utilización de la información, mostrando que la estrategia está determinada por el manejo de la información y que afecta de forma relevante a la estructura de la empresa. Chandler propuso cambiar la relación de causalidad, considerando que la estrategia empresarial es el punto de partida, y destacando que ésta sólo podía tener éxito si contaba con la estructura adecuada. Según Chandler las estrategias de crecimiento son tres: El crecimiento horizontal (mercados locales, nacionales e internacionales: estructuras simples); la integración vertical (proveedores y compradores: estructuras en razón de las funciones que desempeñarán) y la diversificación (nuevos mercados diferentes a la actividad: estructuras multifuncionales).

Igor Ansoff es considerado el pionero de la introducción de la cultura del pensamiento estratégico en el mundo empresarial y académico. En 1965 en su libro *Estrategia organizacional* planteó que el proceso de la planeación estratégica debía ser formal y detallado, además que debía incluir listas de comprobación para asegurar que se alcanzaran los objetivos deseados y se fomentara la sinergia, en este libro introduce los conceptos y términos que han servido de base para las organizaciones. Su enfoque tenía un hilo conductor de cinco componentes: alcance de producto-mercado, vector de crecimiento del alcance, ventaja competitiva, sinergia interna de capacidades y competencias, y la toma o compra de decisiones. Fue creador de la Matriz de Ansoff en 1957, como herramienta de Marketing. La Matriz cumple la función de mostrar cuatro opciones de crecimiento para las empresas, al comparar los productos y servicios tanto existentes como nuevos con los mercados existentes y nuevos.

Peter Druker se considera el padre de la administración moderna, en su libro clásico *The practice of management*, 1954 afirma que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario. Indica que los gerentes deberían saber qué recursos tiene su empresa y cuáles debería tener

Henry Mintzberg es otro autor representativo de los años 70 del siglo pasado, indica que la estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar". El autor divide el concepto en cinco definiciones 5P: estrategia como plan, como pauta de acción, como patrón, como posición y como perspectiva.

Porter en los años 70 se configuró como precursor del enfoque de la teoría basada en los recursos de la firma y en el enfoque de posicionamiento en la teoría de la estrategia, por lo que es considerado el padre de la estrategia competitiva. En 1979 desarrolló un modelo estratégico que

integra cinco fuerzas: Rivalidad entre los competidores existentes como eje central, amenaza de los nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores, amenaza de productos sustitutos y poder de negociación de los clientes. Este modelo brinda un aporte significativo para la creación del direccionamiento estratégico. En 1980 Porter publicó *Estrategia Competitiva*, que fijó un marco para analizar sectores industriales y competidores, también describió tres estrategias genéricas para lograr ventaja competitiva: liderazgo de costo, diferenciación y enfoque.

Hamel desde los años 1991 es el pensador más influyente en la dirección de empresas, plantea una visión del proceso empresarial como resultado de la estrategia que sitúa como eje y centro de todo el conjunto de actividades y relaciones de la empresa con su entorno. Así, se relaciona la estrategia con los recursos y capacidades, por una parte, y con la clientela por otra. La clave de la filosofía de Gary Hamel es buscar una estrategia de desarrollo que se base en capacidades básicas, como la innovación y revolución de ideas.

Peter Senge en su obra menciona que las empresas deben dejar de ser tradicionales y convertirse a empresas inteligentes mediante el aprendizaje de todas las partes que la conforman. Todo el equipo debe trabajar para lograr un fin y así las empresas a nivel mundial puedan adaptar su forma de trabajo. En su libro *La Quinta Disciplina*, publicado originalmente en 1990, muestra las técnicas esenciales para una organización empresarial con éxito. Las cinco disciplinas enumeradas por el autor son: dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y, la quinta disciplina, pensamiento sistémico, considera que es fundamental desarrollar las cinco disciplinas de forma conjunta, siendo que la quinta es aquella que las une.

A continuación, se relaciona un seguimiento a las investigaciones que han recopilado y abarcado temas sobre Direccionamiento estratégico:

Adriana Aguilera Castro. (2009). En su artículo “Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación” aborda algunos aspectos teóricos a partir de los cuales se estudia el crecimiento empresarial y el direccionamiento estratégico, con el objetivo principal de establecer una primera aproximación a la relación existente entre estas dos temáticas. La metodología corresponde a los criterios de una investigación básica o teórica que determina un marco teórico para alcanzar el objetivo propuesto. Presenta algunos aspectos teóricos relacionados con el direccionamiento estratégico, el concepto y el proceso; plantea las principales temáticas relacionadas con el crecimiento empresarial: concepto y perspectivas; y, establece una reflexión primaria con respecto a la relación que puede llegar a darse en el ámbito empresarial entre el direccionamiento estratégico y el crecimiento empresarial. Como resultado y principal conclusión de la investigación se logra establecer que sí existe relación entre las dos temáticas, principalmente en lo concerniente al crecimiento empresarial y la orientación estratégica del directivo, y el crecimiento empresarial y la inversión desde la dirección.

Idalberto Chiavenato en su obra *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*, en 2004, contempla una revisión extensa y conceptual sobre este tema, también aborda los aspectos de la aplicación práctica de los conceptos y fundamentos, por lo que ha tenido una amplia aceptación y adopción por parte del público académico y profesional, en muchos países de habla hispana puesto que responde a una necesidad del mercado.

Humberto Serna Gómez en su libro *Gerencia estratégica: Teoría-Metodología-Alineamiento-Implementación y Mapas estratégicos. Índices de gestión*. (2008) tiene el objetivo

de contribuir para que las organizaciones desarrollen un sistema y un estilo de Gestión basado en la Gerencia estratégica.

Sergio Peñaranda García. (2015). Universidad Industrial de Santander. Diseño de un plan estratégico para la empresa QS Consultores. Desarrolla un análisis interno y externo utilizando diferentes metodologías que posteriormente coadyuvan en la descripción del plan de trabajo con los resultados e impactos esperados dando como resultado al Plan estratégico de la empresa Qs consultores.

Diego Fernando Meneses y Jairo Alonso Zuluaga (2017) en su trabajo de grado en la Universidad Autónoma de Occidente (Santiago de Cali) cuyo título es Desarrollo de una estrategia por medio del direccionamiento estratégico que permita a las constructoras de Cali incursionar en nuevos segmentos del mercado, realizaron un diagnóstico a las constructoras en la actualidad, las nuevas tendencias globales, sus fortalezas y ventajas que pueden ser utilizadas como oportunidades en el sector, realizaron un perfil competitivo teniendo en cuenta las ciudades de Medellín y Bucaramanga, para de esta manera tener un análisis final de cómo opera, funciona y se desarrolla el Sector de la Construcción en estas ciudades, y así definir como estrategia central la creación de un clúster de la construcción para la región del Valle del Cauca.

Olga Susana Cárdenas Parra y Liliana María Rojas Gamboa (2017) en su trabajo de grado en la Fundación Universitaria Los Libertadores (Bogotá) con título Propuesta de Elaboración de Direccionamiento Estratégico para la Empresa Constructora 2012 S.A.S, realizaron un análisis progresivo de la situación actual de la constructora y la necesidad de adoptar un direccionamiento estratégico acorde con la organización, así como una propuesta de direccionamiento estratégico, de tal forma que la integre activamente al sector, buscando así que su desempeño sea flexible y adaptable a las fluctuaciones del mercado.

José Javier Gonzalez Millán y Miryam Teresa Rodríguez Díaz (2019) desarrollaron un libro llamado Manual práctico de planeación estratégica que presenta el proceso de diseño estratégico completo donde paso a paso se construye mediante ejemplos prácticos el proceso de planeación estratégica. En este libro se encuentra los conceptos de todo lo relacionado con la planeación estratégica, el desarrollo paso por paso del diseño estratégico y los formatos de aplicación de los procesos de planeación estratégica, así como algunos modelos de encuestas.

Juan Pablo Parrado Sánchez (2019). Fundación Universidad de América (Bogotá). Diseñar El Plan Estratégico para la Empresa del Sector Construcción Traing S.A.S. Diseña el plan estratégico para la empresa del sector construcción Traing S.A.S, donde se reevalúa la misión, visión y objetivos de la empresa, formulando diferentes estrategias empresariales que le permitan a la empresa adaptarse al entorno externo actual y fortalecer su entorno interno, igualmente organiza una proyección financiera de la empresa a cuatro años, generando consideraciones finales respecto al plan estratégico y su aplicabilidad en la empresa.

2.2 Marco teórico

2.2.1 Direccionamiento estratégico

Según Camacho (2002, p. 2), el direccionamiento estratégico “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”. Esto implica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere.

Thompson y Strickland (2004, p. 6) la definen como “el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y

ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados”

Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998, p. 386), citando a Peters, expresan que “la dirección estratégica se define como el manejo de una organización con base en un plan estratégico explícito”; la dirección estratégica involucra la ejecución de un plan estratégico que haya captado el compromiso del personal encargado de ejecutarlo; es aquí en donde radica su gran importancia y la diferencia clave con los sistemas de planificación que se concentran en alcanzar metas formales sin la participación real del personal.

2.2.2 Planeación estratégica

La Planeación Estratégica surge de la importancia que adquiere la estrategia en el contexto empresarial como una manifestación de su relación con el entorno y la tecnología, situación que compromete a las directivas hacia una visión de largo plazo para buscar su crecimiento de las empresas y por ende mayor cobertura de mercados. La evolución de la planeación estratégica, se inicia con la visión de largo plazo parte de las directivas empresariales, pero va teniendo ajustes de acuerdo a la relación de la empresa con el entorno, manifestando siempre un enfoque integral en su aplicación mediante la participación de todos los niveles organizacionales, a tal punto de que hoy en día se apliquen diversas herramientas gerenciales como análisis de escenarios, Balance Score Card, matriz DOFA, entre otras, para proyectar una visión de futuro más confiable y probable para el crecimiento empresarial.

Según diferentes autores, la planeación estratégica es:

Para García, F. (1994) la estrategia es un conjunto de decisiones coherentes, unificado e integrado, generalmente recogido en un plan formal, que: determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo y corto plazo, programas de acción y prioridades

en la asignación de recursos, reconoce los segmentos de negocio donde la organización está operando en la actualidad e identifica los nuevos segmentos donde debería operar en el futuro, intenta alcanzar, en relación con sus competidores una ventaja competitiva sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios, pretende responder a las amenazas y oportunidades que plantea el entorno, y a las fortalezas y debilidades internas de la organización.

Para Reyes Ponce (1998) La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo las pautas de orientación, la secuencia de operaciones y la determinación del tiempo para su realización.

Según Chiveneato (2011, p. 25), la planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla según su misión, en el contexto en que se encuentra.

Para Hernández, (2012, p. 30) , lo que se busca con este proceso es que la gerencia establezca la visión y las prioridades de la empresa mientras que los demás establezcan planes apoyados en información del entorno que son ajustados a lo largo del tiempo dependiendo de las necesidades de la organización, como lo explica José ramón gallardo “la empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos, que generalmente es una planeación global a largo plazo”

Para Humberto Serna (SERNA, 2014, p.55), la planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre su direccionamiento hacia el futuro.

Para Hitt, Ireland, & Hoskisson (2015, p. 26), el concepto de planeación estratégica ha pasado un proceso de transformación a lo largo del tiempo y se define como “el proceso de la administración estratégica que emplean las compañías para alcanzar la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio”

Según Chiavenato, la planeación estratégica es el proceso que sirve para formular ejecutar estrategias de la organización teniendo en cuenta el contexto en que se encuentra. Se toman en cuenta los resultados que se esperan a futuro. A través de la planeación se espera lograr mayor eficiencia, eficacia y efectividad. Según Chiavenato, la planeación estratégica es el proceso que sirve para formular ejecutar estrategias de la organización teniendo en cuenta el contexto en que se encuentra. Se toman en cuenta los resultados que se esperan a futuro. A través de la planeación se espera lograr mayor eficiencia, eficacia y efectividad. Según Chiavenato, la planeación estratégica es el proceso que sirve para formular ejecutar estrategias de la organización teniendo en cuenta el contexto en que se encuentra. Se toman en cuenta los resultados que se esperan a futuro. A través de la planeación se espera lograr mayor eficiencia, eficacia y efectividad.

2.2.3 Estrategia

Se define como el curso de acción para llegar al objetivo, teniendo en cuenta: la competencia y los recursos disponibles.

Peter Drucker: Fue uno de los primeros en mencionar el término estrategia en la administración. Para él, la estrategia de la organización era la respuesta a dos preguntas: ¿qué es nuestro negocio? (core business) y ¿qué debería ser? Considera que la información es la base primordial para formular una estrategia, por eso, la define como un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas

en circunstancias de incertidumbre, puesto que las estrategias deben basarse más en criterios y análisis objetivos que en las experiencias o en la intuición.

Alfred Chandler J. R: Define a la estrategia como la determinación de metas y objetivos básicos de la empresa a largo plazo, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas. Para él, la estructura sigue a la estrategia. Su interés estaba puesto en el estudio de la relación entre la forma en que las empresas seguían su crecimiento (sus estrategias) y el diseño de la organización (su estructura) planeado para poder ser administrada en su crecimiento.

Kenneth Andrews: Combina las ideas de Drucker y Chandler en su definición de estrategia. “La estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal modo que definan en qué clase de negocio está la empresa o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser. Es un modo de expresar un concepto persistente de la empresa en un mundo en evolución, con el fin de excluir algunas nuevas actividades posibles y sugerir la entrada de otras”.

Igor Ansoff: veía a la estrategia “como el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro”.

Henry Mintzberg: Quien brinda la definición más completa de estrategia, ya que identifica cinco definiciones a partir de variadas representaciones del término. 1) La estrategia como plan: es un curso de acción, que funciona como guía para el abordaje de situaciones. Este plan precede a la acción, y se desarrolla de manera consciente. 2) La estrategia como pauta de acción: funciona como una maniobra para ganar a un oponente. 3) La estrategia como patrón: funciona como modelo en un flujo de acciones. Se refiere al comportamiento deseado y, por lo

tanto, la estrategia debe ser consistente con el comportamiento, sea esta intencional o no. 4) La estrategia como composición: la estrategia es una posición con respecto a un medioambiente organizacional. Funciona como mediadora entre la organización y su medioambiente. 5) La estrategia como perspectiva: la estrategia como perspectiva corresponde a una visión más amplia. Implica que no solo es una posición, sino que también es una forma de percibir el mundo. La estrategia es un concepto, una abstracción en la mente de los actores. Lo importante es que la perspectiva es compartida por y entre los miembros de la organización, a través de sus intenciones y acciones.

Michael Porter: Determinó la funcionalidad de la estrategia competitiva a través de un modelo de diamante, y otro en el que establecía cinco fuerzas determinantes estructurales de la fuerza de la competencia. Según Porter, la estrategia es única y tiene posición válida considerando un sistema de actividades diferentes. La estrategia es elegir qué hacer y qué no hacer, en qué mercados entrar y en cuáles no. Según el autor, no se pueden abarcar simultáneamente todos los mercados y todos los posicionamientos, sino que la estrategia implica la elección de un camino y dejar de lado otras opciones. Para esto, es necesario destacar la diferencia entre estrategia y efectividad operacional. Esta última está basada en el desenvolvimiento eficiente de los procesos que se llevan a cabo (a través de métodos como reingeniería, calidad total) y no en la determinación de un rumbo único y diferenciador.

Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012) sostienen que “la estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio” (p.4).

2.2.4 Pensamiento estratégico

Según Vivas (como se citó en Labarca, 2008) el pensamiento estratégico es un estado de conciencia, una actitud y una cultura orientada a ser proactivos, que se adelanta al futuro para alcanzar comprensión y conocimiento de la empresa y el negocio. Morrisey (como se citó en Labarca, 2008) define el pensamiento estratégico como la coordinación de 25 méritos creativos dentro de una perspectiva común que permite a un negocio u organización avanzar hacia el futuro de manera satisfactoria. Mintzberg et al. (1997) afirman que “pensar estratégicamente significa la forma en que los gerentes, directores y demás miembros de una organización usan el idioma, las ideas y los conceptos cuando tratan de entender e interpretar el campo de objetivos y circunstancias que giran en torno a la empresa” (pág. 51)

2.2.5 Misión

La declaración de misión de una empresa es según Taylor (2013), una parte importante de su plan de negocio en general, y su objetivo principal es informar a los consumidores y a los inversores de capital de lo que eres, lo que haces y por qué lo haces. Adicionalmente la declaración de misión provee la dirección de la campaña de mercadeo y establece el tono de la cultura corporativa.

Según Hill la misión se define como la expresión de la razón de ser de la compañía, en pocas palabras, la misión describe qué hace la compañía, y considera que para tener una buena misión ésta debe responder las siguientes tres preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio? , ¿Cuál será? Y ¿cuál debe ser?, para ayudar a responder la primera pregunta es importante tener claro a quien satisface la empresa (que grupo de clientes) que se satisface (que necesita el cliente) y como se satisfacen las necesidades del cliente (a través de que conocimientos, habilidades o competencias distintivas) (HILL, 2005, p.5).

Según Humberto Serna, La misión es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área. Es la definición del negocio en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio (SERNA, 2014, p.74).

2.2.6 Visión

Serna relaciona la visión corporativa con “un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que la empresa quiere y espera ver en el futuro. (2003)”. Serna, en su concepto se mantiene en la línea idealista que provee dirección a la organización, sin embargo, cuando describe los elementos de la visión sugiere que esta debe ser realista y posible de alcanzar, además debe inducir a la acción. Para (SERNA, 2014, p.74)., la visión es la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que su empresa o área esté dentro de 3 o 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedora y motivante, de manera que estimule y promueva la pertinencia de todos los miembros de la organización.

Para Gerry Johnson una visión o intención estratégica es el estado futuro deseado para la organización. Se trata de la aspiración en torno a la que un estratega, tal vez el CEO, intenta centrar la atención y las energías de los miembros de la organización (JOHNSON, 2006, p.14).

En el concepto de visión de Collins y Porras (1996), la visión es una orientación sobre qué elementos medulares se debe preservar dentro de la organización con el paso del tiempo y hacia donde se va a estimular el avance de la organización en el futuro. Estos autores no se quedan con la simple proyección a futuro, sino que ven necesario la consolidación de un núcleo filosófico que sirva de soporte para la organización a través del tiempo.

2.2.7 Principios corporativos

Según Serna (2008, p. 59 10a ed.) son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Estos definen aspectos importantes para la organización, y que deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

2.2.8 Valores

Los valores de una empresa son el conjunto de principios éticos y profesionales mediante los cuales ésta elige guiar sus actividades y que denotan de alguna manera el espíritu de la misma. Los valores son la “personalidad” de la empresa, ya que resumen el modo de proceder de la misma.

Los valores de una empresa, definen de pies a cabeza los principios éticos, morales y empresariales de la organización, sumado a dejar muy claro la identidad corporativa, junto con la misión y visión de la misma.

Para Hill los valores establecen las directrices, que los empleados deben seguir al momento de realizar un negocio buscando cumplir la misión y metas de la organización. Los valores le dan forma al comportamiento dentro de la empresa y se puede convertir en una fuente importante de generación de ventajas competitivas.

Para Humberto Serna los valores son ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción. Los valores administrativos guían al gerente en la selección de un propósito, una visión, una misión, unas metas y unos objetivos para la firma. En últimas, los valores dictan la elección de la estrategia misma (SERNA, 2014, p.112).

2.2.9 Diagnóstico estratégico

Es el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución. Serna (2008, p. 72) El diagnóstico estratégico servirá de marco de referencia para el análisis la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a las preguntas donde estábamos, donde estamos hoy. Para ello, es indispensable obtener y procesar la información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de las debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas. Este análisis es el gran aporte del DOFA (Méndez Álvarez, 1995 p.100)

2.2.9.1 *Diagnóstico interno*: es el proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, o del área o unidad estratégica. El diagnóstico lo integran el análisis de: capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad técnica o tecnológica, capacidad del talento humano. Serna (2008, p. 74)

2.2.9.2 *Diagnóstico externo*: es el proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno. El diagnóstico externo lo integran el análisis de: factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos, competitivos. Serna (2008, p. 75)

2.2.9.3 *Fortalezas*: son las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan al logro de los objetivos de una institución. Serna (2008, p. 72)

2.2.9.4 *Debilidades*: son las actividades y los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa. Serna (2008, p. 72)

2.2.9.5 *Oportunidades*: son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrán facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada. Serna (2008, p. 72)

2.2.9.6 *Amenazas*: son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan, o dificultan su desarrollo operativo. Serna (2008, pág. 72)

2.2.9.7 *Objetivos globales*: resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa o área de negocio. Serna (2008, pág. 73)

2.2.10 Proyectos estratégicos

Son un número limitado de áreas estratégicas en las cuales la organización, unidad estratégica de negocios o departamento, debe poner especial atención y lograr un desempeño excepcional, con el fin de asegurar una competitividad en el mercado. Los proyectos estratégicos son aquellas áreas condición para que el negocio logre sus objetivos. Serna (2008, pág. 73)

2.2.11 Planes de acción

Son las tareas que debe desarrollar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación. Serna (2008, pág. 73)

2.2.12 Monitoria estratégica

Es el seguimiento sistemático del proceso estratégico con base en unos índices de desempeño y unos índices de gestión que permitan medir los resultados del proceso. Deben proveer la información para la toma de decisiones estratégicas. Serna (2008, pág. 73)

2.3 Marco conceptual

A continuación, se expondrán los conceptos claves que serán utilizados en el presente trabajo de investigación:

2.3.1 Direccionamiento estratégico

Es un modelo de gestión que se caracteriza por tener una visión directiva global y una gestión adecuada de recursos, para proporcionar capacidades, fortalecer y facilitar el cumplimiento de los propósitos organizacionales. La dirección estratégica desarrolla la capacidad de las organizaciones para anticiparse a las oportunidades y desafíos del entorno dinámico y competitivo, direcciona estratégicamente el curso de las organizaciones, orienta la búsqueda hacia el éxito sostenido, genera valor para los clientes y stakeholders, que finalmente contribuye a un ambiente económico, social y ambientalmente sostenible.

2.3.2 Análisis del entorno

El análisis del entorno es un proceso el cual ayuda a identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que intervengan en el funcionamiento de la empresa, en el cumplimiento de las metas y en la capacidad de alcanzar los objetivos.

Su función principal es analizar los contextos internos y externos en los que se desenvuelve la organización. Este proceso consiste en la descripción cualitativa y cuantitativa de los desenlaces actuales o futuros, reales o presuntos, de la propia empresa, en relación con su desempeño en los ámbitos económico, político, de mercado y social.

2.3.3 Análisis FODA o DOFA

Es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Es una herramienta para conocer

la situación real en que se encuentra una organización, empresa, o proyecto, y planear una estrategia de futuro.

2.3.4 Diagnóstico estratégico

Análisis de fortalezas y debilidades interno de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la empresa.

2.3.5 Debilidades

Actividades o atributos internos de una organización que inhibe o dificultan el éxito de una empresa.

2.3.6 Fortalezas

Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una empresa”.

2.3.7 Planeación estratégica

Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

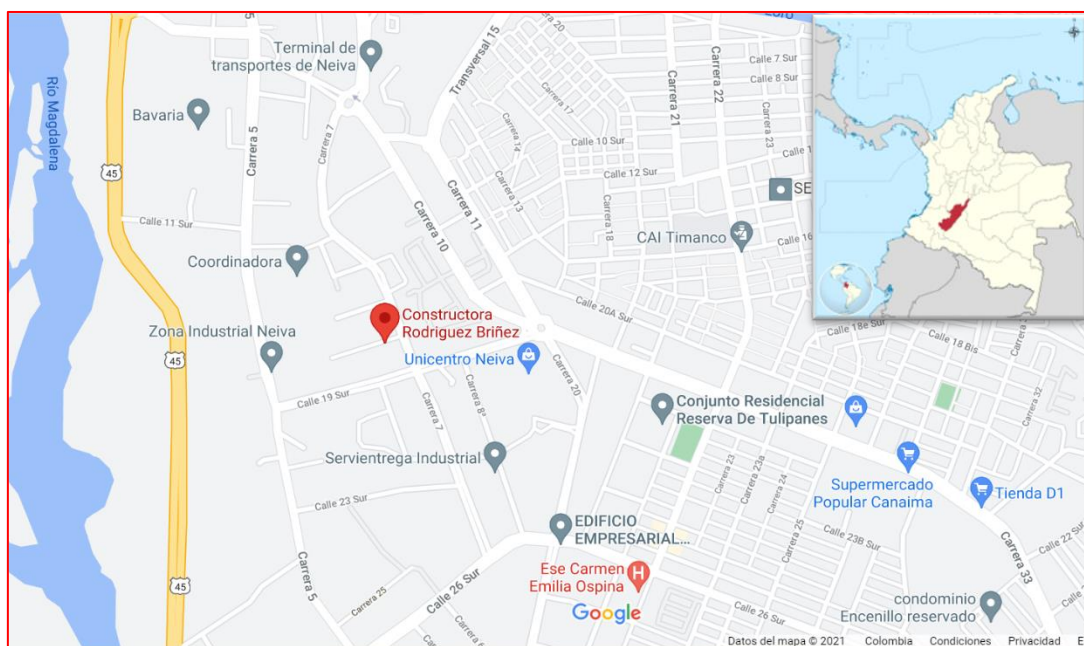
2.3.8 Estrategias

Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos” (Ballesteros Silva, Ballesteros Riveros, & Bernal Loaiza, 2006).

2.4 Marco contextual de la investigación

El presente trabajo de investigación se desarrollará en la CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ BRÍÑEZ SAS ubicada en la zona industrial del Sur de la ciudad de Neiva en el Departamento del Huila (Figura 1).

Figura 1.
Ubicación geográfica-urbana de CRB SAS



Fuente: Google maps

La CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ BRÍÑEZ SAS., es una sociedad de carácter privado constituida por escritura pública No. 1203 del 31 de marzo de 1993 de la Notaría Tercera del Círculo de Neiva e inscrita en el Registro Mercantil bajo el número 60305 de la Cámara de Comercio de Neiva el 19 de abril de 1993, bajo la razón social Inversiones Rodríguez Bríñez y Cía. S. en C. Por escritura pública número 353 del 13 de marzo de 2001 suscrito por notaria 5 de Neiva, la empresa cambia su nombre por Constructora Rodríguez Bríñez y Cía. S. en C. y luego por acta número 5 del 28 de diciembre de 2009 suscrito por junta extraordinaria de socios la empresa cambia nuevamente su nombre por Constructora Rodríguez Bríñez SAS-CRB SAS,

registrado en Cámara de comercio bajo el número 26795 del libro IX del registro mercantil el 31 de diciembre de 2009.

La Constructora Rodríguez Briñez SAS es una empresa familiar con una trayectoria de 28 años, que se ha posicionado como una de las constructoras más importantes del Sur del país.

La empresa presta los siguientes servicios:

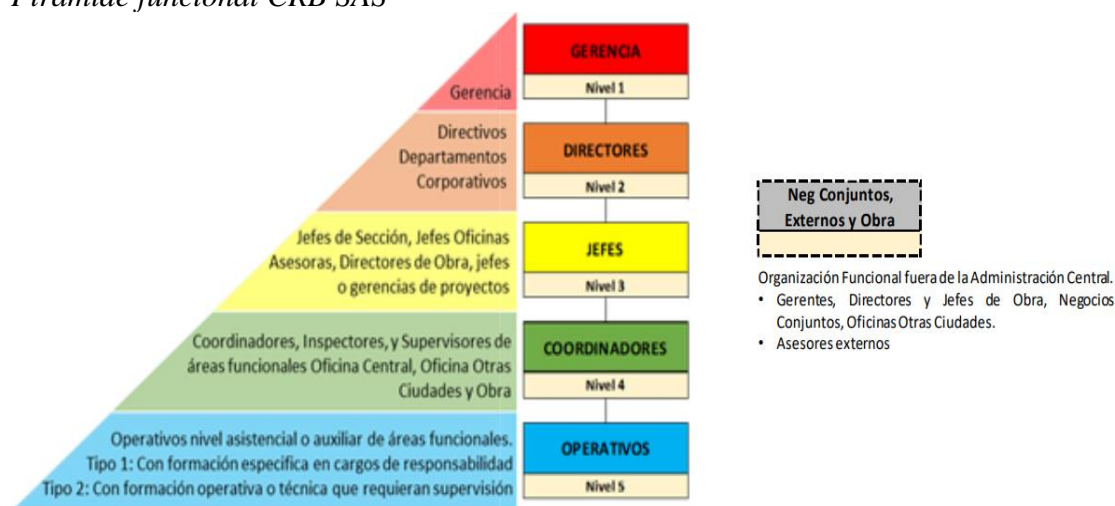
- **PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE EDIFICACIONES:** Realizan corretaje inmobiliario, promoción estructura de proyectos, tienen salas de ventas presenciales o virtuales, además administran y legalizan unidades inmobiliarias en todas sus fases.
- **INTERVENTORÍA EN DISEÑO Y OBRAS CIVILES:** Participan en trabajos de interventoría en diseño y obras civiles mediante la aplicación de técnicas de control y supervisión a niveles técnico, administrativo, financiero y ambiental.
- **ESTRUCTURACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN:** Se especializan en la estructuración y gerencia de proyectos en el sector inmobiliario y la industria de la construcción en general. Realizan planes de negocio incluyendo estructuración comercial, financiera, legal, diseños arquitectónicos y procesos previos para pasar a la fase de construcción y puesta en marcha.
- **DISEÑO Y CONSULTORÍA EN PROYECTOS DE ARQUITECTURA E INGENIERÍA CIVIL:** Cuentan con la experiencia en el diseño arquitectónico y de ingeniería que comprende una amplia gama de proyectos a nivel de edificaciones e infraestructura de servicios que abarcan principalmente las áreas de vivienda, equipamiento urbano, infraestructura de transporte y proyectos institucionales de diversa naturaleza. Realizan un diseño integral para garantizar que los proyectos arquitectónicos se articulen de manera completa con las diversas áreas de ingeniería que les corresponda.

- **CONSTRUCCIÓN DE OBRAS CIVILES:** Disponen de una amplia trayectoria en la construcción de obras civiles, en especial edificaciones de diversa naturaleza tales como vivienda, comercio e institucional. De acuerdo a los requerimientos del cliente establecen la metodología a aplicar para el desarrollo de las obras.

Entre los estudios, diseños y construcciones de mayor importancia para la constructora, se encuentran edificios de apartamentos y viviendas unifamiliares, edificaciones institucionales y educativas, obras de espacio público, centros comerciales, terminales de transporte, entre otras. Realiza proyectos en los Departamentos de Huila, Caquetá, Tolima y Boyacá.

En la Constructora Rodríguez Briñez SAS su estructuración está basada en una distribución de funciones, que se subdividen en subfunciones y procedimientos. Su estructura organizacional es jerárquica, existen cinco niveles (Figura 2): 1. Gerente 2. Directivos 3. Jefes de áreas 4. Coordinadores y 5. Asistentes, auxiliares, operativos. Transversalmente en toda la organización se ejecutan una serie de funciones, en conjunto con actividades administrativas como planear, organizar, dirigir, estas actividades principalmente están bajo la responsabilidad de la Alta gerencia, directivos y jefes de áreas.

Figura 2.
Pirámide funcional CRB SAS



Fuente: Constructora Rodríguez Briñez SAS

La Empresa está organizada basada en una división del trabajo. En la organización existen 5 Departamentos: Departamento de Construcción y Depto. de Planeación que constituyen las áreas misionales. El Depto. Comercial, Depto. Financiero, y el Depto. Administrativo son las áreas de gestión o apoyo, y transversalmente se encuentran las áreas de Control interno, Talento humano, Jurídico y SGI (Figura 3)

Figura 3.
Estructura CRB SAS



Fuente: Constructora Rodríguez Briñez SAS

La Constructora cuenta con certificaciones de calidad internacional (Figura 4), que le permiten ofrecer productos bajo los estándares de eficiencia en costos, tiempos y cumplimiento de normatividad legal. Todos los procesos de Diseño, Construcción de Edificaciones y obras de Urbanismo están certificados en los sistemas de Gestión de Calidad, Ambiental, Seguridad y Salud Ocupacional.

Figura 4.
Certificaciones ISO

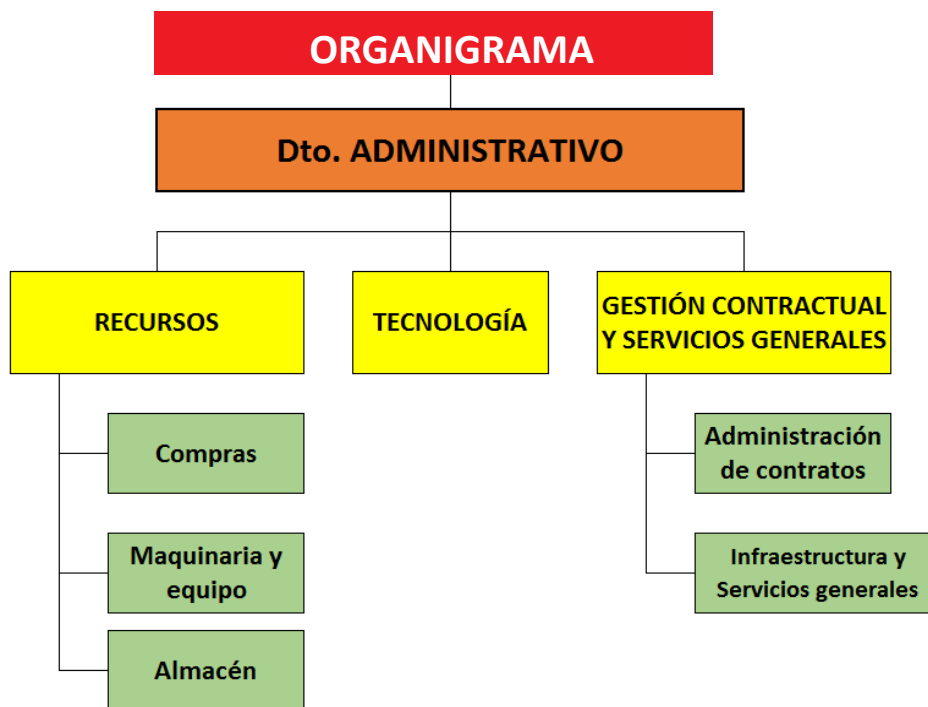


Fuente: Constructora Rodríguez Briñez SAS

La Constructora Rodríguez Briñez SAS cuenta con aliados estratégicos en diferentes zonas del país, para la optimización en la ejecución de sus obras y se encuentra vinculada a la Regional HUILA de CAMACOL, en donde ejerce un liderazgo en la promoción de buenas prácticas en el sector constructor.

Para este trabajo de investigación se enfatizará en el Departamento Administrativo que abarca las áreas de compras, almacén, maquinaria y equipo, tecnología, contratación y servicios generales (Figura 5. Organigrama Departamento Administrativo). De esta manera se busca formular un plan de direccionamiento estratégico a nivel del Departamento para que teniendo en cuenta el crecimiento acelerado de la organización y su transformación que quiere realizar, se contribuya y se esté preparado para cumplir los objetivos estratégicos y metas ambiciosas que la organización se tiene trazadas.

Figura 5.
Organigrama Departamento Administrativo



Fuente: Constructora Rodríguez Briñez SAS

2.5 Marco legal

- Decreto 1077 de 2015: Decreto Único Reglamentario del Sector Vivienda, Ciudad y Territorio, es el más relevantes para el sector de la construcción está a cargo del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, el objetivo de este decreto es de compilar y racionalizar las normas de carácter reglamentario que rigen en el sector y contar con un instrumento jurídico único para el mismo.
https://minvivienda.gov.co/sites/default/files/normativa/decreto-unico-vivienda-actualizado-ultima-actualizacion-_0.pdf
- Decreto 1232 de 2020: Por medio del cual se adiciona y modifica el Decreto 1077 de 2015 en lo relacionado con la planeación del ordenamiento territorial” Los elementos a destacar de este decreto son: Se imprime a los planes de ordenamiento territorial una dimensión

eminentemente técnica y no ideológica, se propone una coordinación armónica del instrumento en los municipios, los POT serán el fundamento para los planes de desarrollo y de inversión de los respectivos alcaldes, dimensiones plasmadas en la formulación de los POT (Ambientales, económicos, funcionales, culturales e institucionales), adecuado orden del procedimiento para la expedición de los POT y participación de los particulares en la sustentación de planes parciales en la etapa de concertación.

<https://camacol.co/sites/default/files/NUEVO%20MARCO%20REGLAMENTARIO%20POT.pdf>

- Decreto número 945 del 5 junio 2017: Por el cual se modifica parcialmente el reglamento colombiano de construcciones sismo resistentes NSR-10. (Norma Sismo Resistente-10). Documento en el cual se modifica parcialmente el reglamento de construcción sismo resistente. NSR-10. Este documento define las normas técnicas estructurales vigentes y las modificaciones a la norma NSR-10 del año 2010.

<https://minvivienda.gov.co/sites/default/files/normativa/0945%20-%202017.pdf>

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

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=39477>

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

http://www.avancejuridico.com/actualidad/documentosoficiales/2003/45980/r_mavdt_0984_2005.html

- Resolución 1111 del 27 de marzo de 2017: Por la cual se definen los estándares mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo para empleadores y contratantes.
<https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/647970/Resoluci%C3%B3n+1111-+est%C3%A1ndares+minimos-marzo+27.pdf>
- Ley 388 de 1997: Regula los Planes de ordenamiento territorial POT, donde se define un conjunto de objetivos, directrices, políticas, estrategias, metas, programas y actuaciones y normas dirigidas para orientar y administrar el desarrollo físico del territorio y la utilización del suelo.
https://www.minenergia.gov.co/documents/10180//23517//22687-Ley_388_de_1997.pdf
- Resolución No. 5993 de 2020: “Por la cual se modifican algunas disposiciones del Reglamento Técnico para Redes Internas de Telecomunicaciones RITEL, en el sentido de generar algunas precisiones”
<https://www.crcom.gov.co/uploads/images/files/Resoluci%C3%B3n%20CRC%205993%20de%202020.pdf>
- Ley 675 de 200 Régimen de Propiedad Horizontal: regula la forma especial de dominio, denominada propiedad horizontal, en la que concurren derechos de propiedad exclusiva sobre bienes privados y derechos de copropiedad sobre el terreno y los demás bienes comunes, con el fin de garantizar la seguridad y la convivencia pacífica en los inmuebles sometidos a ella, así como la función social de la propiedad.
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4162>

- Decreto 1076 del 26 de mayo de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Ambiente y Desarrollo Sostenible: es una compilación de las normas expedidas por el Gobierno Nacional, donde se recoge en un solo cuerpo normativo todos los decretos reglamentarios vigentes expedidos hasta la fecha, que desarrollan las leyes en materia ambiental.
<https://www.minambiente.gov.co/index.php/normativa/decretos?id=2093>

2.6 El modelo de análisis teórico propuesto.

Para lograr describir y aplicar de la mejor manera el proceso de planeación del direccionamiento estratégico del Departamento Administrativo de CRB SAS es preciso utilizar un modelo. Tal modelo servirá para formular e implantar las estrategias, donde se debe responder las siguientes preguntas: ¿En dónde está la empresa, en este caso el Departamento Administrativo, en este momento, es decir, en dónde estamos?, ¿Hacia dónde queremos ir?, ¿Cómo llegaremos ahí?

Para este estudio se utilizará el modelo sistémico de direccionamiento, propuesto por Álvaro Zapata (2011), donde parte del hecho de direccionar las organizaciones teniendo en cuenta la relación existente entre el entorno de la empresa, el comportamiento de las personas y la tecnología utilizada, sin dejar atrás los hechos históricos que han marcado la empresa, principios y la identidad de la misma.

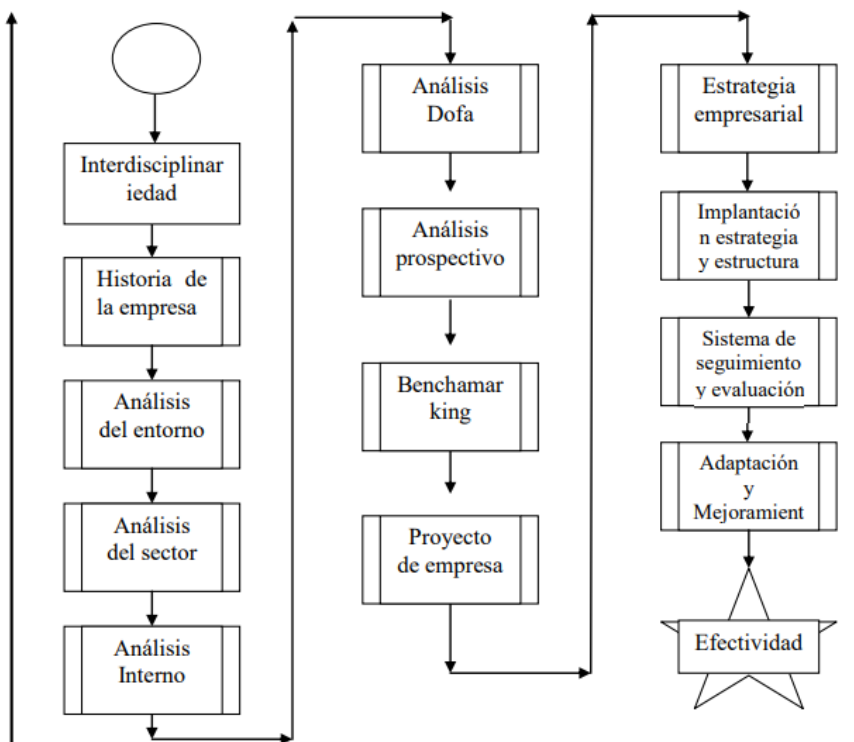
El análisis del direccionamiento estratégico que propone Álvaro Zapata (2011) se basa en una interrelación, donde la organización busca amoldarse a su entorno, para diseñar estrategias que generen rentabilidad, crecimiento sostenido y que permitan que este sistema sea robusto, es decir que sea afectado de forma mínima a variaciones de factores controlables e incontrolables, resulta de gran importancia hoy en día, direccionar estrategias, teniendo en cuenta el entorno, local, regional, nacional e internacional, donde aspectos como la crisis económica internacional,

el tratado de libre comercio, la inversión extranjera, las exportaciones, y ahora el impacto que ha tenido la crisis de salud pública a causa del Covid-19, son relevantes.

El modelo propuesto, recomienda tener presentes las alianzas estratégicas como alternativa para reducir o aumentar la efectividad en el impacto del entorno en las organizaciones, sobre todo ahora en épocas de crisis nacional e internacional. El modelo incluye la importancia de crear cultura organizacional para obtener rentabilidad y crecimiento, con el propósito de que las organizaciones se fortalezcan, para ser más competitivas. El modelo de direccionamiento estratégico propuesto parte de definir la organización como un sistema, con el objeto de analizar sus componentes e interpretarlo como modelo, esto permite describir y explicar las interrelaciones de las partes del sistema, la explicación del modelo estará soportado en la descripción y explicación de los sistemas, en este caso la organización, para interpretar y comprender el modelo de direccionamiento estratégico.

En la figura 6 se muestra el modelo propuesto por Alvaro Zapata, identificando sus componentes a manera de flujo, teniendo como elementos básicos la interdisciplinariedad y la eficacia organizacional, donde la eficiencia, adaptabilidad, progreso y crecimiento (Gibson et al., 1983) son variables que explican el direccionamiento estratégico. Zapata (2011)

Figura 6.
Modelo de direccionamiento estratégico



Fuente: Zapata (2008)

Descripción de los componentes del modelo:

(Tomado de: Zapata A., Rodríguez, A., Puerto, D. P., Aguilera A. Y Cruz, P. L. (2013),

“Modelo Sistémico de Direccionamiento Estratégico”, en Direccionamiento Estratégico.

- a. **Historia de la organización.** La historia se refiere al desarrollo en el transcurrir de la vida en común de las personas. Permite comprender la evolución del contexto social, económico, político, cultural, en el que se efectúa el direccionamiento estratégico: fundación, particularmente los mitos de fundación de la organización. Todo acerca del fundador y sus legados. Los héroes que los miembros de la organización identifican, así como las etapas históricas y la evolución de las estrategias y estructuras.
- b. **Análisis del entorno.** Es el contexto o medio ambiente de la organización. Involucra el análisis de variables seleccionadas de los entornos social, económico, demográfico,

político, cultural, jurídico, tecnológico y ecológico, que inciden sobre el direccionamiento estratégico, tanto a nivel global, nacional, regional y local. ¿Cuáles son las relaciones de la organización con la sociedad? Para describir e identificar las oportunidades y amenazas.

- c. Análisis del sector.** Subsector de la clasificación CIIU, constituido por empresas que rivalizan de forma directa, y cuya rivalidad se encuentra limitada y afectada por las fuerzas del mercado (proveedores, compradores, bienes sustitutos o complementarios que los afectan y el nivel de rivalidad presente). Se refiere a las variables similares de la actividad productora de bienes y servicios al cual pertenece la empresa analizada, con sus diversas características de conformación.
- d. Análisis interno.** Hace referencia al análisis interno caracterizado por la estructura funcional particular de producción, finanzas, mercadeo y gestión humana; adicionalmente se incluye el análisis del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control, describiendo e identificando las fortalezas y debilidades de la organización.
- e. Análisis DOFA.** Se refiere a la matriz de integración de los estudios del entorno, del sector y del ámbito organizacional, identificando claramente las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, con el propósito de formular estrategias que disminuyan el impacto de la situación organizacional. Sirve a la vez de diagnóstico y proyección de acciones estratégicas de la organización analizada.
- f. Análisis prospectivo.** Se plantea un análisis de futuro con base en el pasado, haciendo referencia a la proyección científica o prospectación de actividades, con la cual la empresa busca prepararse para el futuro identificando los hechos potenciales y actividades susceptibles de ser planeadas y ejecutadas en el futuro, reduciendo la incertidumbre del entorno.

- g. Benchmarking.** Hace referencia a la tendencia administrativa en la cual la empresa identifica su referente competitivo en el sector en el cual se encuentra, teniendo en cuenta el entorno regional, nacional o internacional, proyectando sus acciones de acuerdo con su referente. Su identificación se puede realizar con base en un proceso, una dependencia, el negocio o toda la organización.
- h. Proyecto de empresa.** Se refiere a las variables de misión, visión, credo organizacional, principios y valores, objetivos y políticas, que orientan los procesos, actividades y tareas de la empresa dando coherencia entre lo que se planea y lo que se ejecuta.
- i. Estrategia empresarial.** Identifica las acciones estratégicas que las organizaciones tienen que implementar a corto, mediano y largo plazo, con el propósito de hacer frente a su entorno para orientar sus actividades en busca de beneficios, rentabilidad y crecimiento. Estas acciones pueden ser: Corporativas, Competitivas, de Internacionalización, de internet y emergentes.
- j. Relación estrategia-estructura.** Se analiza la implementación de la estrategia empresarial desde el supuesto de Chandler que “la estructura sigue a la estrategia”, entendiéndose que, una vez formulada la estrategia, su implementación tiene que ver directamente con la estructura organizacional, es decir, los diversos tipos de relaciones que van a predominar en las actividades organizacionales para determinar los diversos procesos que configuran el desempeño empresarial.
- k. Sistema de seguimiento y evaluación.** Hace referencia a los diversos métodos de seguimiento y evaluación de la estrategia, con el propósito de establecer la adaptación continua de la organización en el mercado o sector en el cual se encuentra. Entre los

métodos se encuentran el cuadro de mando integral o Balance Score Card, el plan de acción o plan de mejoramiento. El cuadro de mando integral representa el mapa estratégico como una herramienta de gestión que nos permite alinear la estrategia con la ejecución de la misma.

1. Efectividad y desempeño. Constituye el aspecto central del direccionamiento estratégico.

Son tres las dimensiones que busca la efectividad en la organización: el desempeño de grupo, el desempeño organizacional y el desempeño de las relaciones con el entorno. En este contexto la efectividad puede ser: grupal, organizacional y de relaciones con el entorno.

2.7 Matriz de análisis teórico

Tabla 1.

Matriz de análisis teórico

DIMENSIONES	COMPONENTES	FUENTE-HERRAMIENTA
Historia de la Organización	El fundador, Evolución de estrategias y estructuras, mitos, etapas y logros de la organización.	Revisión documental de CRB SAS
Análisis del entorno	Económico, social, demográfico, político, cultural, legal, ambiental, tecnológico y geográfico.	Perfil de oportunidades y amenazas del medio POAM. Método PESTEL
Análisis del sector	Subsector CIU, proveedores, compradores, bienes sustitutos y complementarios, nivel de rivalidad.	Análisis documental. 5 fuerzas de Porter
Análisis interno	Proceso Administrativo, Clima y cultura organizacional, Recursos y Capacidades	Reuniones del grupo focal para determinar el clima y cultura organizacional y el Perfil de capacidad interna PCI. El instrumento para diagnosticar el clima y la cultura organizacional fue elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño (1993) y actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García de Otálora (2007).
Análisis DOFA	Debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, acciones estratégicas combinadas.	Matriz DOFA. Reuniones del grupo focal

Análisis prospectivo	Complejidad, indeterminación, certeza, riesgo, incertidumbre y ambigüedad; pasado y futuro.,	CERVERA MEDEL 2008
Benchmarking	Referente competitivo, fortalezas, sectores, procesos, dependencias, organizaciones.	Spendolini, 1994
Proyecto de Empresa	Misión, Visión, Principios, Valores, Credo organizacional, Objetivos y políticas.	Humberto Serna 2014, Chiavenato 2011, ZAPATA A., RODRIGUEZ, A., PUERTO, D. P., AGUILERA A. y CRUZ, P. L. (2011)
Estrategia empresarial	Corporativas, competitivas, de internacionalización de internet y emergentes.	ZAPATA A., RODRIGUEZ, A., PUERTO, D. P., AGUILERA A. y CRUZ, P. L. (2011)
Relación estrategia y estructura	Relaciones con el entorno, estructuras, evolución de estructuras, lineal, funcional, matricial, etc..	ZAPATA A., RODRIGUEZ
Sistema de seguimiento y evaluación	Balanced ScoreCard, perspectiva de los procesos internos y de aprendizaje	KAPLAN Y NORTON 2001

2.8 Síntesis del contexto teórico general.

Revisando el marco teórico sobre los estudios de Direccionamiento estratégico, se destaca desde los inicios en que el término estrategia empieza hacer uso en fines militares, así como lo expuso Sun Tzu en su obra El Arte de La guerra, que sirvió para que estrategias empresariales llevaran esas ideas a sus negocios. En esta investigación se enfatizó en el marco teórico a partir de los años 60, ya que a partir de aquí se le da un enfoque estratégico a la dirección de la organización, se da una visión más global de la estrategia unificando cada una de las áreas empresariales. Entre las investigaciones realizadas al respecto los autores más representativos son Alfred Chandler, Igor Ansoff, Kenneth Andrews, Peter Drucker, Michael Porter, Henry Mintzberg, Gary Hamel y Peter Senge, quienes ven la necesidad de formular la estrategia de una manera más articulada y dinámica, unificando las ideas individuales para cada una de las áreas funcionales relacionándolas con el medio ambiente competitivo donde se desenvuelven. El pensamiento estratégico se caracteriza por enfocarse en el aprendizaje organizacional y el análisis del entorno de los negocios. La formulación de la estrategia comienza con un diagnóstico y análisis del entorno de la empresa, tanto externo como interno, a

partir de esto se evalúa la preparación de la empresa para competir en el mercado, se identifican las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, y a partir de ello, se define como estrategia qué hacer con el negocio y qué empresa se desea tener en el futuro apoyándose en la misión, los objetivos estratégicos, la correcta definición de una ventaja competitiva y los planes de acción para la formulación de estrategias. La revisión de estudios recientes permite identificar la importancia del direccionamiento estratégico como fuente de éxito de toda empresa para alcanzar sus metas y propósitos, adaptándose a los cambios en el entorno y descubrir las oportunidades y las amenazas; entre los autores de investigaciones que más se han destacado en este tema, se encuentran Adriana Aguilera Castro, Humberto Serna Gómez, Idalberto Chiavenato, entre otros. Así mismo se revisaron trabajos de grado sobre Direccionamiento estratégico en constructoras. Gracias a estas investigaciones, al desarrollo del marco conceptual, contextual, legal y selección del modelo de direccionamiento estratégico a utilizar, en este caso el propuesto por Álvaro Zapata Domínguez (2008), se podrá abordar el problema de investigación planteado en este trabajo.

3. Metodología

3.1 Discusión general sobre el tipo de investigación

La metodología que se utilizará para la formulación del plan de direccionamiento estratégico del Departamento Administrativo será de tipo investigativa descriptiva y analítica ya que comprende la caracterización del objeto de estudio, descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos y no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones existentes. A través de esta metodología, se formulará un diagnóstico de la situación actual de la empresa CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ BRÍÑEZ SAS y más específicamente del Departamento Administrativo, a partir de éste se propondrán estrategias que conduzcan a solucionar problemas o mejorar procesos, y formular el plan de direccionamiento estratégico que conlleve a cumplir con los objetivos del trabajo.

Según Carlos Méndez la metodología tipo investigativa descriptiva, la define como - “una metodología que identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y describe y comprueba la asociación entre variables de investigación. Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información como la observación, las entrevistas y los cuestionarios”- (MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación, p. 137).

Según Tamayo y Tamayo (El proceso de la investigación científica. Ed. 4. 2003, p. 46), el tipo de investigación descriptiva, comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos; el enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo, cosa funciona en el presente; la

investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, caracterizándose fundamentalmente por presentarnos una interpretación correcta.

Para Bernal (Metodología de la investigación. Ed.3 2010, p. 113), en la investigación descriptiva, se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, o se diseñan productos, modelos prototipos, guías, etcétera, pero no se dan explicaciones o razones del porqué de las situaciones, hechos, fenómenos, etcétera; la investigación descriptiva se guía por las preguntas de investigación que se formula el investigador; se soporta en técnicas como la encuesta, entrevista, observación y revisión documental.

Así mismo Hurtado (2002, p.), infiere que la investigación descriptiva tiene como objetivo la descripción precisa del evento de estudio, este tipo de investigación se asocia al diagnóstico; el propósito es exponer el evento estudiado, haciendo una enumeración detallada de sus características, de modo tal que en los resultados se pueda obtener dos niveles de análisis; dependiendo del fenómeno o del propósito del investigador; estas investigaciones trabajan con uno o con varios eventos de estudio en un contexto determinado, pero su intención no es establecer relaciones de causalidad entre ellos, por tal razón no ameritan de la formulación de hipótesis.

3.2 Estudio de caso

Como se señaló en el marco contextual el estudio se refiere exclusivamente a la Constructora Rodríguez Briñez SAS enfocado al Departamento Administrativo. Para el estudio del caso se basará en la recopilación de información detallada sobre la empresa Constructora Rodríguez Briñez SAS y del departamento objeto de estudio, especialmente al diagnóstico interno y externo al tiempo transcurrido durante un año atrás; la información proviene

principalmente de observaciones directas y otras herramientas descriptivas. Se estudiarán las diferentes dimensiones teniendo en cuenta el modelo de direccionamiento estratégico elegido, el diseñado por Álvaro Zapata. Las dimensiones a evaluar serán: Historia de la Organización, Análisis del entorno, Análisis del sector, Análisis interno, Análisis DOFA, Análisis prospectivo, Benchmarking, Proyecto de Empresa, Estrategia empresarial, Relación estrategia y estructura y Sistema de seguimiento y evaluación.

3.3 Estudio con población y muestra

Para el desarrollo de este proyecto de grado, no se requiere de población y muestra, puesto que el enfoque que se utilizará en la elaboración de esta investigación es de tipo cualitativo con estudio de caso. Pero se utilizará como unidad de estudio el Departamento Administrativo de la Constructora Rodríguez Briñez SAS, al cual se le diseñará un plan de direccionamiento estratégico.

3.4 Técnicas de investigación.

Para la recolección de la información se realiza una triangulación con tres técnicas seleccionadas: análisis de contenido de documentos, observación directa y participante, y grupo focal.

La triangulación de métodos involucra el análisis del contenido de los documentos (planes estratégicos de años anteriores, ejercicios Proyecto Mega, presentación de inducción 2021, entre otros), la observación participante (el investigador hace parte del equipo del Departamento administrativo de CRB SAS); y discusiones en grupos focales conformados por integrantes del Depto. Administrativo (Director, Jefe de recursos, supervisor de mantenimiento, almacenista general, asistentes de compras, asistentes administrativas, asistente de facturación, Coordinador de tecnología, recepcionista).

3.5 Validez de la investigación

Tabla 2.

Validez de la investigación

CRITERIO DE VALIDEZ	DIMENSIONES	MEDIDAS ADOPTADAS
Credibilidad/Validez interna	Representación adecuada y creíble de la construcción de la realidad	Se realizó una revisión de marco teórico muy completo sobre el direccionamiento estratégico, y se eligió el modelo de direccionamiento de Álvaro Zapata con el cual en cada una de sus dimensiones se obtiene información válida y se realiza un completo diagnóstico externo e interno de la organización mediante el análisis de documentos, información precisa y discusiones grupales entre el equipo del Depto. Administrativo, para de esta manera formular las estrategias y la implantación de las mismas.
Transferibilidad/validez externa	Nivel en el que se pueden emplear las teorías elaboradas en otros contextos	Los resultados de esta investigación no son transferibles ni aplicables a otras situaciones u otros contextos. Sin embargo, el método utilizado es aplicable a otras investigaciones.
Fiabilidad	Resultados coherentes, consistentes y fiables	La utilización del modelo de direccionamiento elegido de Álvaro Zapata, y los instrumentos de recolección de información, tales como análisis documental, observación y discusiones grupales permitirán que exista una fidelidad de los resultados para el diseño del direccionamiento estratégico del Depto. Administrativo.
Confirmación	Construcción de la interpretación	Para el cumplimiento de la confirmación, se utilizará recolección de información que permita obtener la información en tiempo real, y reuniones grupales con el personal del Depto. Administrativo, cuyos resultados se interpreten en forma objetiva y así manifiesten la verdadera realidad que se vive en torno a las variables y los elementos objeto de estudio.
Integridad	Interpretación disminuida por mentiras y malas representaciones de los informantes	Las reuniones del grupo focal, conformado por personas que actualmente desempeñan diferentes funciones en el departamento y la participación del investigador siendo el director del Depto., garantizan que la información recolectada no esté distorsionada y su interpretación sea la correcta reflejando la situación real del Depto., además la información obtenida de la organización es veraz.
Coherencia	Ontológica Epistemológica Metodológica Ética	La investigación a realizar tendrá como ayuda la Guía para Elaborar Proyectos de Investigación Aplicada en Administración, Gerencia y Negocios de Álvaro Zapata y Jahir Lombana, lo que garantiza una coherencia en todas sus partes. El título, el planteamiento del problema, los objetivos, el marco teórico, la metodología, los instrumentos de recolección de información y el análisis de los resultados muestran coherencia entre sí, de acuerdo a la teoría o los lineamientos que se aplican a una investigación de esta índole.

3.6 Metodología a seguir para alcanzar cada objetivo específico.

Para la realización del proyecto del diseño del direccionamiento estratégico se definieron las siguientes fases.

Fase 1. Revisión documental En esta etapa del proyecto se realizará una revisión documental, de los autores con mayores reconocimientos sobre temas relacionados con el direccionamiento estratégico, para luego definir el modelo de direccionamiento estratégico para ser empleado en el desarrollo de este proyecto.

Fase 2. Recolección y análisis de la información: En esta etapa se procede a adquirir información a través de documentación interna de la empresa Constructora Rodríguez Briñez SAS que pueda ser disponible, para tener de referencia y permita tener un mayor conocimiento de la organización. Por medio de observación directa, discusiones grupales (grupo focal), se podrá realizar un diagnóstico y análisis del Departamento administrativo.

Fase 3. Construcción del direccionamiento estratégico de CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ BRÍÑEZ SAS. En esta etapa se realizará la construcción del direccionamiento estratégico, al plasmar la información adquirida en las etapas anteriores dentro de un análisis interno y externo del Departamento administrativo, además se tendrá en cuenta el análisis interno y externo con que cuenta la organización, y de esta manera relacionar a nivel de Departamento con el de la Empresa en general. Para el diagnóstico externo se analizará información suministrada de la organización de los resultados obtenidos en los talleres desarrollados en el programa Proyecto mega los cuales servirán para realizar el análisis del macro entorno donde se utilizó el método PESTEL y para el análisis del Sector los resultados del ejercicio de las 5 fuerzas de Porter. Para el análisis interno se realizará por el método DOFA mediante discusiones

con el grupo focal, en este análisis se identificarán las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que enfrenta el Departamento Administrativo y su relación con el de la organización.

Fase 4. Se diseñará el plan de direccionamiento estratégico del Departamento administrativo, así como el de implementación.

4. Diagnostico Estratégico de la Empresa Constructora Rodríguez Briñez SAS

4.1 Historia de la empresa

La empresa Constructora Rodríguez Briñez SAS, fue constituida en el año 1993, fundada pensando en el desarrollo de programas de vivienda que complementarían la actividad empresarial del socio gestor en la industria de la construcción, cuyo primer proyecto que desarrolló fue la Construcción de la Urbanización El Vergel.

Por temas de la crisis que enfrentaba el país en temas de seguridad y violencia, durante 3 años la empresa tuvo la ausencia de su gestor.

Fue a partir del 2004 cuando la empresa tuvo un nuevo comienzo a través de la visión de su gestor, y reactivó sus actividades mediante alianzas estratégicas. Desde el año 2005, se había iniciado un viraje estratégico ampliando las líneas de negocios para fortalecer otras actividades complementarias en construcción y consultoría, ejecutando y diseñando proyectos de infraestructura, edificaciones institucionales y comerciales y continuando con el desarrollo de vivienda para todos los estratos. Igualmente abordó actividades de gerencia y promoción de proyectos, incorporando las gestiones de planeación, diseño y estructuración de planes de negocios.

En el año 2006 la empresa construyó su propia sede ubicada en la zona industrial del sur de la Ciudad de Neiva, fue allí donde empezó con un reducido personal a consolidar su estructura y a plantearse un camino para la realización de su objeto social en medio de escasos recursos.

En el año 2007 pensando en ser una empresa competitiva en el Sector ofreciendo productos y servicios de calidad y cumplimiento en todos los proyectos desarrollados, creó una

meta que se cumplió el 12 de octubre del año 2007, obteniendo la certificación de calidad ISO 9001:2008.

El 31 de diciembre de 2009 la Empresa se transformó en sociedad por acciones simplificada denominándose CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ BRÍÑEZ SAS mediante documento privado inscrito en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio.

Desde aquí la empresa empezó un acelerado crecimiento, y se hacía necesario innovaciones tecnológicas que ayudaran a que los procesos se hicieran de forma más eficaz, ágil y eficiente, por lo que invirtió en el software SINCO ERP.

Como innovación de sus proyectos se optó por un nuevo concepto de vivienda Club house, que les permitían a los clientes hacer sus sueños realidad al alcance de todos. La implementación del sistema industrializado en los proyectos contribuyó a que los tiempos de entrega de las viviendas se disminuyeran para que así los clientes se sintieran más satisfechos.

En el año 2011 gracias a la política nacional de vivienda (PVG, VIPA, VIP, MI CASA YA), los proyectos se incrementaron y las familias de estratos bajos y medios empezaron a tener acceso para adquirir su propia vivienda.

En el 2012 la Constructora Rodríguez Bríñez SAS tiene una nueva estructura organizacional más acorde al crecimiento que llevaba, además se conformó una nueva empresa ligada a la compañía que manejara la parte inmobiliaria, es así como nace GIB en el 2013.

Para el 2015 la empresa era considerada una de las mejores constructoras a nivel regional y con mayor volumen de operaciones, pues fue así que al 2015 la empresa construyó y vendió 1000 viviendas.

La Constructora viene en un crecimiento acelerado y consolidándose en una de las mejores, en el 2016 decide cambiar su imagen corporativa acorde a su evolución, abre oficina en

Florencia y en el 2018 en Bogotá, su trayecto ya ha pasado por regiones como el Tolima, Putumayo, y Boyacá.

En el año 2018 cumplió 25 años de su creación y para seguir en el camino de propender por el mejoramiento continuo de todos sus procesos, se certificó en las normas: ISO 14001, y OHSAS 18001, es así que a partir del Sistema de Gestión Integrado se posibilita la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente y partes interesadas, en el contexto de una oportuna y eficiente gestión del riesgo y de cumplimiento de los requisitos legales y otros aplicables. CRB SAS promueve la participación y consulta con sus colaboradores, desarrolla ambientes de trabajos seguros y saludables, identifica peligros y controla los riesgos y mitiga los impactos ambientales propios de sus actividades, dentro de una cultura que busca prevenir accidentes, enfermedades laborales, daños a la propiedad y contaminación ambiental. Durante este año la empresa registró su marca.

Para el 2019, la empresa quiso dar un nuevo rumbo pensando en grande, en las nuevas tendencias tecnológicas, en metas más ambiciosas, por lo que se unió al programa Trayectoria MEGA realizada por Camacol, empezó una nueva actualización del plan estratégico de la empresa que se enfoque en este salto y transformación que la organización quiere dar. Dentro de los cambios que ya se establecieron en el 2020 fue la creación de un Gobierno corporativo y el inicio de proyectos en BIM.

Actualmente la empresa cuenta con una estructura organizacional encabezada por la Junta de socios, Gerencia, Subgerencia, 5 departamentos: Comercial, Planeación, Construcción, Administrativo y Financiero y 4 áreas transversales que son Control interno, Talento humano, jurídico y Sistemas de gestión integrados, además externamente cuenta con una Revisoría fiscal, y una Junta asesora.

4.2 Diagnóstico Externo

Las organizaciones desarrollan sus operaciones en el entorno que las rodea, lo que incluye las otras organizaciones y los factores que representan las influencias externas. Debido a que tal entorno es dinámico y cambiante, cualquier modificación en la organización puede alterar esos factores del medio, de la misma manera que toda variación en esos factores puede transformar la organización. La estrategia de negocio se refiere al proceso de analizar las implicaciones de esos cambios y modificar el modo en que la organización debe reaccionar a esos cambios.

El diagnóstico externo o análisis externo es lo que permite a las organizaciones hacer el mapa del entorno externo y de las fuerzas de la competencia que actúan sobre ella, para lo cual debe obtener datos e información acerca del contexto de los negocios.

Se distinguen dos dimensiones del entorno externo que permite encauzar y dimensionar la estrategia organizacional, el macro entorno en donde la organización ejerce una influencia limitada; y el entorno del sector o microambiente. Este último es la dimensión en donde la organización es un participante de hecho, porque interviene en sus resultados, pero también está sujeta a su influencia.

Para ayudar a entender el macro entorno o macro ambiente se utilizará el análisis PESTEL, el cual se puede utilizar para considerar y entender de qué manera los seis temas: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales afectan la organización. Para el análisis del sector donde compite la empresa, se utilizará el modelo de competencia de las cinco fuerzas de Porter, la cual permite diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado. Los factores PESTEL combinados con los factores

micro-ambientales (5 fuerzas de Porter), pueden ser clasificados como oportunidades y amenazas en el análisis DOFA.

4.2.1 Análisis del Macroentorno

El análisis del entorno se realizó a través del método PESTEL, que es una herramienta de análisis estratégico que ayuda analizar el entorno macroeconómico en que opera la empresa, identificando los factores que afectan en la actualidad o que podrían afectarla en un futuro y así mismo preparar una estrategia para saber cómo responder a los cambios que se vayan presentando en el sector. Para el análisis del entorno PESTEL se evalúan seis factores como lo plantea su sigla con las iniciales de cada factor de la siguiente manera:

Político: El análisis de este factor, se refiere a todas aquellas actividades impulsadas por un gobierno a nivel, regional, nacional y en algunos casos internacionales que puedan afectar o cambiar procesos al interior de la compañía.

Económico: Para el caso del factor económico en este aspecto se observan los factores macro de la economía del país, factores como, PIB, tasas de interés, desempleo, tipos de cambio, accesibilidad a los recursos, nivel de desarrollo económico, inflación, etc, que puedan afectar de manera directa la ejecución de planes, estrategias y campañas de la empresa.

Sociocultural: Son los factores en cuanto a cultura, nivel educativo, religión, creencias, hábitos de consumo, entre otros que pueden aportar valor a tu proyecto o que puedan afectarlo y donde es importante tener en cuenta las tendencias sociales que incidan de manera directa en la estrategia de negocio.

Tecnológico: Estos factores son los que están estrechamente asociados con la evolución de la tecnología. La rapidez con lo que el desarrollo y avance de la tecnología en el mundo moderno, hace que la empresa, caiga rápidamente en la obsolescencia y brecha digital. Se debe

tener en consideración la transferencia tecnológica que va de la mano con el aprendizaje continuo que se debe tener para la instalación, uso y aplicación de la tecnología.

Ambiente / Environment: Dentro de este factor se comprenden todas aquellas actividades que están estrechamente relacionados con la conservación del medio ambiente, aquellas actividades en la empresa que puedan ser catalogadas como contaminantes y las normativas que se generen para mitigar este tipo de impactos. Es importante tener en cuenta la legislación, ya que puede afectar de manera directa o indirecta el desarrollo de los planes y estrategias de la empresa.

Legal: Son aquellos factores que tienen relación directa con la legislación del país donde se encuentra la empresa. En este aspecto deben tenerse en cuenta: licencias, legislación laboral.

Para realizar el análisis PESTEL del contexto externo de la empresa Constructora Rodríguez Briñez SAS, se identificaron los factores que afectan o pueden afectarla, o que por el contrario pueden llegar a ser oportunidades. Dentro del listado se identificó su relevancia en el impacto que genera o puede generar en la empresa: Alto (3 puntos), Medio (2 puntos) o Bajo (1 punto).

A continuación, se relacionan los factores que inciden en el entorno de la empresa CRB SAS, con el método PESTEL.

Tabla 3.
Análisis PESTEL

FACTORES EXTERNOS		OPORTUNIDAD			AMENAZA		
		A	M	B	A	M	B
POLÍTICO							
1	Cambio de gobierno (Nacional, Departamental y Municipal)				x		
2	Orden público (Seguridad)				x		
3	Política de desarrollo Sostenible		x				
4	Política de vivienda Gobierno nacional (Ley de vivienda y hábitat 2021, Planes de desarrollo, Subsidios, programas de vivienda, etc.)	x					

5	Sistemas de Contratación Pública					x	
6	Corrupción					x	
		3	2	0	9	4	0
ECONÓMICO		A	M	B	A	M	B
1	Reforma fiscal o tributaria (Política fiscal)				x		
2	Tasa de cambio					x	
3	Tasa de interés	x					
4	Nivel de ingresos de las familias y salario mínimo		x				
5	IPC - IPP						x
6	Ciclos económicos				x		
7	Crisis económica por el Covid 19				x		
8	Plan de Reactivación económica luego de la pandemia Covid 19	x					
		6	2	0	9	2	1
SOCIO CULTURAL		A	M	B	A	M	B
1	Estilo de vida (nuevas generaciones)		x				
2	Cambios demográficos (edad población)			x			
3	Hábitos de compras o consumos		x				
4	Opinión de los clientes (actitudes)					x	
5	Bancarización (confianza sector financiero, educación financiera)		x				
6	Informalidad sector constructor						x
		0	6	1	0	2	1
TECNOLÓGICO		A	M	B	A	M	B
1	Cloud y trabajo colaborativo	x					
2	Analítica de datos e inteligencia del negocio	x					
3	Ciclo de vida y velocidad de obsolescencia tecnológica					x	
4	Automatización de procesos		x				
5	Investigación y desarrollo		x				
6	Seguridad información (dependencia tecnológica)				x		
		6	4	0	3	2	0
ECOLÓGICO		A	M	B	A	M	B
1	Autorizaciones ambientales					x	
2	Cambio climático y ciclos invernales					x	
3	Contaminación y disposición de residuos			x			
4	Energías alternativas y tecnológicas amigables con el medio ambiente		x				
5	Política ambiental (regulación)				x		
6	Certificaciones ambientales y construcciones sostenibles	x					
		3	2	1	3	4	0
LEGAL		A	M	B	A	M	B
1	Ley de vivienda segura y protección al consumidor		x				
2	Normas técnicas NSR 10, RETILAP y demás		x				
3	Ley protección datos y propiedad intelectual			x			
4	Ley de ordenamiento territorial (POT)		x				

5	Coherencia legislativa, jurisprudencia, aplicación normativa y plurinormatividad técnica				x		
6	Retrasos en la entrega de permisos y trámites para la construcción por parte de las autoridades estatales y prestadores de servicios públicos.					x	
7	Inestabilidad y seguridad jurídica				x		
8	Gestión riesgo jurídico, SARLAFT, SARO, laboral				x		
		0	6	1	9	2	0

Fuente: Constructora Rodríguez Briñez SAS

4.2.1.1 Análisis Factor Político: Dentro los factores que pueden o impactan de forma positiva para CRB SAS, que constituyen oportunidades de impacto alto se encuentra la Política de vivienda Gobierno nacional (Ley de vivienda y hábitat 2021, Planes de desarrollo) Subsidios, programas de vivienda, etc.

Con respecto a la Política de vivienda gobierno nacional “Ley de Vivienda y Hábitat” sancionada por el presidente Duque en el mes de enero de 2021, constituye un instrumento valioso para garantizar el acceso a la vivienda, promover la gestión efectiva de suelo urbanizable, impulsar el ordenamiento territorial de calidad y priorizar el desarrollo urbano y la vivienda como Política de Estado.

Esta ley, impulsa y fortalece elementos esenciales para el avance en la construcción de ciudades de calidad y el acceso a la vivienda formal. Otros aspectos para destacar de este nuevo marco legal de la vivienda y el hábitat en el país son la creación de observatorio de ordenamiento territorial, la integración de la política de vivienda rural, la participación democrática en los Planes de Ordenamiento Territorial, y las acciones encaminadas a la atención prioritaria en materia de vivienda para mujeres víctimas de violencia intrafamiliar y jóvenes, así como la creación de garantías para financiación de la vivienda formal.

<https://camacol.co/comunicados/ley-de-vivienda-y-h%C3%A1bitat-clave-para-el-desarrollo-urbano-formal-y-el-acceso-la-vivienda>

La Ley de Vivienda y Hábitat, flexibiliza el tope máximo de plazo para financiación de los créditos de vivienda, que hoy está en 30 años. Esto permitirá que más colombianos cumplan su sueño de tener casa propia, además permitirá a los colombianos un acceso más despejado a los subsidios de vivienda.

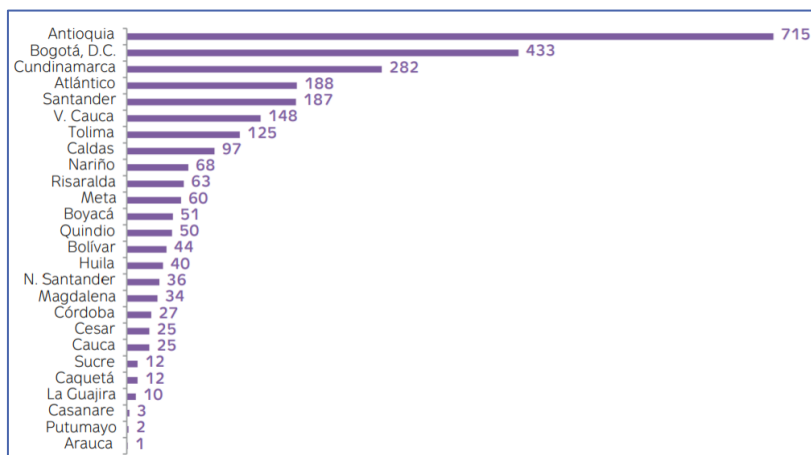
En 2020 el país y el mundo enfrentó una crisis económica debido a la pandemia causada por el Covid 19, por tal motivo el Gobierno Nacional hace uso del Programa FRECH No VIS Reactivación 2020 como una herramienta contracíclica, teniendo en cuenta que el sector de la construcción es una actividad con el potencial de dinamizar una importante cadena de valor. Esta versión del programa es considerablemente más amplia, ya que planea entregar 100.000 coberturas entre 2020 y 2022, por una inversión equivalente a 3,92 billones. Adicionalmente, se realizaron cambios estructurales al diseño del programa: La cobertura no será a puntos sobre la tasa de interés, sino una cobertura plana de 42 SMMLV independientemente del valor de la vivienda. Este cambio mejora la progresividad de la medida, dado que asigna igual valor de recursos a los hogares de menores ingresos. Ampliación del rango de precio de las viviendas elegibles para el beneficio, que ahora es de 500 SMMLV. Tendencias de la Construcción edición No. 19 <https://camacol.co/sites/default/files/Tendencias%20de%20la%20Construcci%C3%B3n%2019.pdf>

Los estímulos a la compra de vivienda nueva son de vital importancia para la actividad del Sector de la Construcción. FRECH No VIS ha tenido en versiones previas resultados positivos, aunque no tanto en el Departamento del Huila, por lo que con esta nueva versión para el 2021 y 2022 se espera que sea mejor, no solo para el segmento medio, sino para el mercado agregado de vivienda nueva.

Para la Constructora Rodríguez Briñez SAS, este estímulo del gobierno, permite volver a desarrollar más proyectos No VIS, con perspectivas positivas en sus ventas para el 2021 y 2022.

El programa FRECH No VIS COVID en el Departamento del Huila a 2020 ha sido muy poca la cobertura, de acuerdo con los reportes de TransUnión y el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, hasta el 13 de noviembre de 2020 se han marcado 2.738 coberturas en todo el país, de las cuales solo 40 (que corresponde a 1,46%) corresponden a viviendas ubicadas en el departamento del Huila (Figura 7).

Figura 7
Marcaciones de frech NO VIS 2020 según departamento



Fuente: TransUnión - Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio. Elaboración CAMACOL. Fecha de corte: noviembre 13 de 2020.

En cuanto a la Política de desarrollo sostenible, hoy en día, el sector de la construcción es uno de los principales consumidores de recursos y generadores de emisiones de carbono y residuos en el mundo. Estos residuos, consumos e impactos se producen durante las etapas de extracción, fabricación, transporte, construcción, uso, y disposición final de los bienes construidos. Por tanto, es el deber de todos los actores de la cadena de valor de la industria solucionar esta problemática: financiadores, inversionistas, desarrolladores, diseñadores y consultores, contratistas, fabricantes y proveedores, administradores y usuarios, entre otros.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son 17 objetivos planteados en el 2015 por todos los Estados Miembros del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) con el propósito de lograr un desarrollo sostenible real, efectivo y medible. Estos integran en sus tres dimensiones (social, económica y ambiental) importantes retos a nivel global y nacional representados en metas específicas que deben alcanzarse para el 2030.

El sector de la construcción se ha fijado unas metas bastante ambiciosas con el objetivo de reducir los impactos ambientales, a través de distintos proyectos de construcción sostenible que además de contribuir con el medioambiente, mejoran la calidad de vida de las personas y contribuyen al crecimiento económico.

Actualmente, Colombia es el cuarto país de América Latina con más proyectos de construcción sostenible en 57 ciudades y municipios del país, según Camacol, le han apostado a la edificación de este tipo de proyectos que generan un gran impacto ambiental y social. Son más de 800 proyectos que tienen o están buscando una certificación de construcción sostenible

Desde el gobierno colombiano, uno de los pasos más importantes que se han dado en el reconocimiento de la construcción sostenible, es la expedición del CONPES 3919 en el 2018: Política Nacional de Edificaciones Sostenibles. Adicionalmente, se han formulado criterios de sostenibilidad a nivel normativo para el sector de las edificaciones, en su mayoría enfocados al ahorro del consumo de agua y energía. Paralelamente, existen certificaciones voluntarias en el mercado de la construcción, que dan lineamientos para los proyectos que busquen la posibilidad de ir más allá de los requisitos mínimos que proponen las normas.

El CONPES 3919 busca impulsar la inclusión de criterios de sostenibilidad al considerar el ciclo de vida de las edificaciones, a través de instrumentos para la transición, seguimiento y control, e incentivos financieros, que permitan implementar la iniciativa con un horizonte de

acción hasta el 2025. Según el CONPES 3919, los lineamientos de sostenibilidad son: Criterios de sostenibilidad ambiental para la edificación (eficiencia en agua, eficiencia en energía, manejo de materiales y recursos y calidad de ambiente interior), Criterios de sostenibilidad ambiental para el territorio (localización, movilidad, gestión ambiental y resiliencia), Criterios de sostenibilidad social (planeación incluyente, equidad y accesibilidad). Estos criterios tienen el objeto de guiar la inclusión de lineamientos integrales en todo el ciclo de vida de las edificaciones.

Para la Constructora Rodríguez Briñez SAS, las políticas de desarrollo sostenible son considerada una **oportunidad de mediano impacto**, ya que estas contribuyen al propósito central de la compañía que es mejorar la calidad de vida de las personas proyectando como meta ser una organización competitiva que ofrece productos y servicios innovadores en el sector de la construcción, por lo que su compromiso está desarrollar proyectos que contribuyan a la sostenibilidad.

Dentro de los beneficios de construir sosteniblemente están: Imagen y prestigio corporativo, formación y educación en sostenibilidad integral, compromiso ambiental y social, mayores precios de venta, ahorros fiscales (IVA y beneficios tributarios), ahorros financieros por tasas preferenciales en créditos bancarios, menores tiempos en procesos de venta o renta, mayor valorización, retornos de inversión más cortos, mayores niveles de ocupación.

En cuanto a los factores que se consideran como **amenaza de impacto alto** para la empresa está el cambio de gobierno, ya que es una variable muy importante para la economía, pues este genera incertidumbre y riesgo para la empresa, a no conocer la postura que el nuevo gobierno tenga en cuenta en pro de los beneficios y condiciones que dan estabilidad económica a la organización. En el 2022 serán las elecciones del nuevo presidente del país, así como las

elecciones del Congreso, lo que conlleva a generar incertidumbre y riesgo por las nuevas políticas que se puedan impartir afectando negativamente la planeación estratégica de la empresa y su estabilidad económica, lo que impulse a dar un vuelco a lo planificado y se tengan que replantear estrategias.

Otro factor de **alto impacto como Amenaza** es el orden público, recientemente el país ha enfrentado un paro nacional prolongado lo que ha generado bloqueos en las vías que han afectado significativamente el desarrollo normal de las Prestadoras de servicios, la industria de la Construcción, el comercio, etc. En el Departamento del huila se destruyó masivamente el aparato productivo, pues es la región que ha tuvo el mayor número de bloqueos en las vías lo que hizo insostenible muchas empresas, y el empleo de las personas. Para la Constructora Rodríguez Briñez, dichos bloqueos generaron desabastecimiento de suministros de materiales esenciales para la construcción de las obras, como el hierro, concreto, entre otros, y todos los demás materiales necesarios para el avance normal de las obras, provocando el cese de las actividades, generando problemas económicos en la organización y retrasos en las obras.

4.2.1.2 Factor Económico: Los factores económicos de un país inciden directamente en las actividades de las empresas y la anticipación para plantear estrategias acordes a las necesidades de la organización. Como variables de impacto alto como oportunidad se encuentra el Plan de reactivación económica de la pandemia y la tasa de interés.

El Plan de reactivación económica Conpes 4023, constituye una **oportunidad alta** para crecer en el mercado, ya que de los \$135 billones del Plan “Nuevo compromiso por el futuro de Colombia” que equivale al 12.5% del Producto interno bruto (PIB) actual del País, el 7.2% de los recursos se destinará a la construcción de vivienda social, tanto urbana como rural. Según informó el Departamento Nacional de Planeación, los recursos tendrán como prioridad la

financiación de proyectos en los sectores de vivienda; actividad crucial para la generación de empleo y la reactivación de la demanda en distintos sectores de la producción y el comercio. Cabe señalar que el sector de la construcción abarca cerca del 50 % de la demanda de materiales de la industria nacional. Infraestructura vial y de servicios públicos, donde se encuentra presupuestado ejecutar 79 proyectos y generar más de 900 mil empleos, donde la prioridad es el Canal del Dique, la malla vial Del Valle del Cauca y el metro de la capital colombiana.

Para Forero Ramírez, con los nuevos proyectos se está asegurando la reactivación económica y del empleo en el país. Resaltó que esta actividad con dicho volumen de iniciaciones, genera 165.000 puestos de trabajo adicionales, jalona uno de cada dos sectores de la economía, lo cual además implica una demanda de insumos por \$4.2 billones.

La Cámara Colombiana de la Construcción destacó que la comercialización de la vivienda nueva en Colombia alcanzó un máximo histórico al registrar ventas de 54.874 unidades habitacionales en el primer trimestre de 2021, la más alta de la última década en términos anuales, de las cuales 37.004 corresponden al segmento de Vivienda de Interés Social.

Adicionalmente, en el primer trimestre del año también se inició la construcción de 38.140 viviendas. Este es el mejor registro de los dos últimos años, en el que la vivienda social tuvo 24.879 iniciaciones. En la vivienda no VIS, 13.261 unidades iniciaron construcción, 5.200 más que hace un año, lo que representó un crecimiento del 65%.

Gracias a los programas y subsidios del Gobierno Nacional, en materia de proyectos con oferta disponible, la vivienda social es el eje central del mercado, 75 de cada 100 viviendas nuevas que se lanzan al mercado corresponde a Vivienda de Interés Social, que están dirigidas a los estratos más bajos.

En el departamento del Huila, concretamente en la ciudad de Neiva el sector de la construcción se reactivó con rapidez, sin embargo, al finalizar el año, el inventario de producción quedó muy alto porque no se alcanzó a legalizar las operaciones en su conjunto y fueron muchas viviendas las que se quedaron terminadas en el 2020 que no se alcanzaron a legalizar. Todas estas circunstancias que explican la caída del valor bruto de la producción en el 2020, se van a convertir en reportes de ingresos para el 2021, y para los años que vienen.

En cuanto a la oferta, hay un relativo agotamiento de la oferta de vivienda en los proyectos que se encuentran en el mercado tanto de interés social como los No VIS, porque si en el año 2020 tuvo una comercialización de más de 2.400 viviendas de interés social, lo que significa esto es que hacia el año 2021 se necesitan nuevos lanzamientos que compensen la baja de la oferta que está teniendo en relación con las ventas que se están generando.

La tendencia en el departamento del Huila, es positiva en cuanto a que la actividad hacia el futuro está garantizada en los próximos años porque las ventas reaccionaron muy bien en época de pandemia y en 2021 empezó muy bien el mes de enero. Tomado de la entrevista del Diario del Huila (28/02/2021) al Dr. Aníbal Rodríguez Rojas, presidente de Camacol y Representante legal de la Constructora objeto de estudio)

Los huilenses continúan invirtiendo en vivienda nueva y durante el primer trimestre del año 2021 hubo incluso un repunte en la adquisición frente al consolidado que se presentó entre enero y marzo del 2020, cuando apenas comenzaba la pandemia de COVID 19 en el país.

De acuerdo con el sistema de análisis e información de la Cámara Colombiana de la Construcción (Camacol), el departamento del Huila tuvo un desempeño positivo en el primer trimestre del presente año, registrando una expansión del 18,5% respecto al mismo periodo del año anterior.

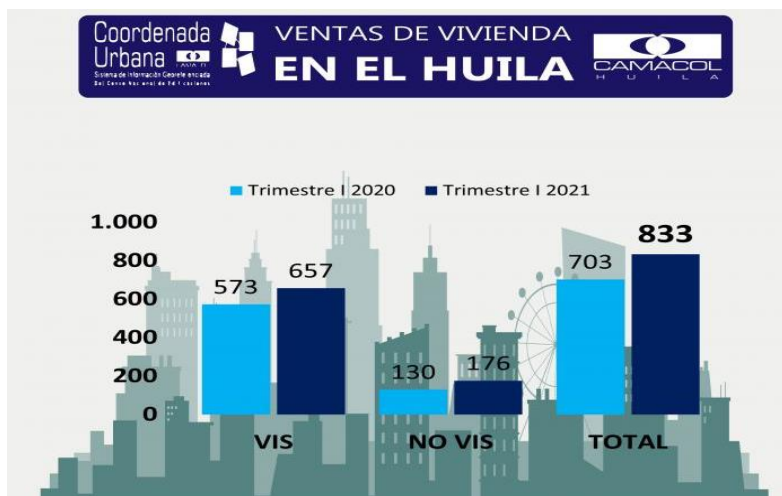
En total se ascendió de 703 unidades nuevas a 833 unidades. Detalló Camacol que en el segmento de Vivienda de Interés Social (VIS) se pasó de 573 unidades a 657 unidades; y en el segmento no VIS de 130 unidades a 176 unidades (Figura 8). Ese mismo panorama de crecimiento se vive a nivel nacional.

Dentro de las expectativas del sector de la construcción en el Departamento del Huila actualmente existe un convenio de Camacol Huila con el departamento del Huila con el propósito de impulsar el desarrollo de la vivienda de interés social y la vivienda de interés prioritario no solo en los municipios importantes de la región.

Se han firmado convenios en Santa María, Íquira, Teruel, Elías, Tarqui, Gigante, Tesalia, San Agustín, municipios que están colocando lotes, para que muy pronto se inicien proyectos en estas localidades. Además del desarrollo de vivienda de interés prioritario, que ya se está ejecutando en los municipios de Pitalito, Palermo, Rivera, y próximamente en Garzón, La Plata y otros municipios, esto permitirá una fuerte dinámica en la actividad edificadora en el Huila.

Figura 8.

Crecimiento del sector vivienda en el Huila



Fuente: CAMACOL

La tasa de interés constituye una **oportunidad alta** para la empresa porque en la medida en que el Banco de la Republica reduce las tasas de interés, la oferta monetaria aumenta lo cual incrementa el gasto agregado (debido a la existencia de tasas de financiamiento más baratas), el crecimiento económico y la inflación, lo que incentiva a la inversión y crecimiento de las empresas.

Como variables de **amenaza de alto** impacto para la empresa, se encuentra los ciclos económicos, las reformas tributarias, y actualmente la crisis económica a raíz de la pandemia del Covid 19, algo inesperado para el mundo, donde las empresas no estaban preparadas para esta situación.

El Producto Interno Bruto (PIB) mundial sufrió en 2020 su caída más pronunciada desde el final de la Segunda Guerra Mundial como consecuencia de la pandemia por el Covid 19 que dio fin al ciclo de expansión económica más prolongado de la historia, fue así que muchas empresas tuvieron que cerrar sus puertas, millones de personas quedaron sin empleo o con sus puestos suspendidos, y los gobiernos han tenido que inyectar billones de dólares en sus economías para evitar daños mayores.

A febrero de 2021 el desempleo en el país se ubicó en 15,5%, superior en 6 p.p. al del mismo periodo del año anterior (9,5%). En el sector de la construcción se situó en 1,5 millones de trabajadores, 3,3% menos que el mismo periodo del 2020. Esta cifra representa una participación del 7,3% en el empleo nacional.

En el gremio de la construcción en el año 2020 registró el peor resultado de todos los años en el Producto Interno Bruto, -6,8%, esto consecuencia de la pandemia, sin embargo, las ventas de vivienda llegaron a uno de los picos más altos.

Inicialmente por la coyuntura por la pandemia del Covid 19, disminuyeron las edificaciones, lo cual tuvo que ver con factores como la parálisis de las obras como la reactivación que se dio paulatinamente, como el ritmo al cual se pudo trabajar, sobre todo en algunas ciudades donde fue muy difícil volver a tomar el ritmo en las obras.

En el año 2020 se tuvo una comercialización de 194.802 viviendas en Colombia, las cuales el 68,2% correspondieron a vivienda de interés social, VIS. Aunque fue un año malo en resultados económicos, donde la industria de la construcción en el tercer trimestre de 2020 en los acumulados que se venían dando ya iba en un -26% y en el cuarto trimestre cerró en un decrecimiento del -27.7 % (figura 9), sin embargo, se incrementaron las ventas de vivienda que serán entregadas en los próximos años progresivamente.

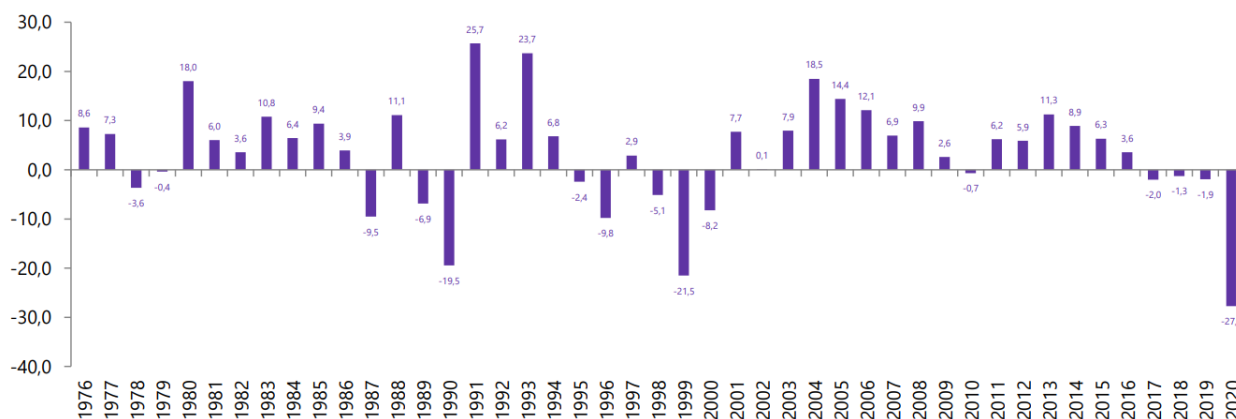
Figura 9.

Producto interno Bruto Tasa de crecimiento anual en el Sector Construcción

Producto Interno Bruto
Enfoque de la producción

Tasa de crecimiento anual (%) en volumen¹ – Serie original

Construcción
1975 -2020^{Pr}



Fuente: DANE

La pandemia ha generado un fuerte sacudón en las dinámicas del comercio exterior, se ha presentado escasez de materiales y alza de precios en algunos productos, entre ellos están el

hierro y acero, materiales en pvc, vidrio, materiales de acabados como enchapes y pisos, griferías, aparatos sanitarios, entre otros.

Diversos factores han ocasionado una escasez mundial de estos insumos esencial para la construcción y Colombia no ha sido la excepción.

El primer semestre de 2020 a raíz de la pandemia, tuvo un gran impacto en la industria del hierro y acero a nivel mundial, tanto en términos de producción como de demanda. El precio internacional cayó por el piso y a su vez la producción se redujo a niveles históricos producto de los confinamientos del segundo trimestre del año. Todos los países redujeron su producción durante el primer año de la pandemia, a excepción de China el cual es el principal causante de los abruptos cambios que ha tenido el mercado durante los últimos meses. Su demanda interna superó la producción, por lo que sus exportaciones el año pasado cayeron 67% mientras que sus importaciones crecieron 150%.

En el segundo semestre del 2020, la reducción de la oferta mundial de acero coincidió con un aumento inesperado en la demanda a raíz de las políticas públicas que incentivaron la construcción en todos los países. Este proceso de recuperación económica, generó un aumento inusual en la demanda, por lo que todos los países productores han priorizado en su mercado interno, por lo que se redujo la llegada de acero extranjero a Colombia. Comparando el primer y el cuarto trimestre de 2020, la producción de acero colombiano tuvo un crecimiento de 13%, mientras que las importaciones registraron una caída de 35%.

En Colombia se ha podido satisfacer la demanda interna de este material, gracias a que el país cuenta con una industria siderúrgica nacional madura y confiable que, a pesar de dinámicas internacionales como la guerra comercial entre EE.UU. y China, ha podido sobreponerse, abasteciendo de esta manera las múltiples obras, tanto públicas como privadas, especialmente los

proyectos de vivienda y las vías 4G y 5G. Sin una industria siderúrgica nacional consolidada hoy sería imposible depositar en la construcción toda la confianza para jalonar la recuperación económica del país.

Aunque la producción del acero no ha parado, los precios del acero están muy elevados ya que el mineral de hierro y la chatarra, insumos que representan 64% del costo de su producción, se encuentran con precios históricamente altos con aumentos de 58% y 44% respectivamente en el mercado internacional, además que están escasos, por los que los proveedores están produciendo lentamente y no sostienen precios por más de 1 mes. Este incremento en los precios del acero, la Constructora Rodríguez Briñez SAS, se está viendo afectada sustancialmente, ya que la inversión para la construcción de las obras está superando los presupuestos, por lo que en las unidades por vender de las obras en construcción y los proyectos nuevos esto termina afectando los costos de vivienda a los clientes, pues según las proyecciones se espera que el precio del acero permanezca elevado todo 2021 y que comience a bajar lentamente a partir de 2022.

Por su parte la Cámara Ambiental del Plástico y del Poliestireno Expandido también informó que el sector se encuentra en dificultades debido a los incrementos en los costos de la materia prima y del valor de los fletes internacionales para la industria plástica nacional, consecuencia que afecta a toda la cadena, desde productores hasta consumidores. Esta situación está generando una preocupación, ante el temor de que exista un desabastecimiento de las resinas plásticas, pues a finales del 2020 y principios del 2021, el precio de las resinas ha aumentado entre 40 y 50% de los precios que se tenían en 2020. Este incremento del precio de la materia prima resultado de su escasez, ha provocado retrasos en la producción y entrega de productos, así como el aumento del precio de los materiales PVC.

La dinámica en la compra de algunos materiales para acabados también ha tenido alteraciones, ya que pedidos de enchapes y pisos, aparatos sanitarios y griferías que antes tenían tiempos de entrega máximo en 15 días, ahora las programaciones de entregas están para 90 días. Según la empresa CORONA, en una de sus visitas a la Constructora Rodríguez Briñez SAS, explicaba que estos tiempo de entregas tan largos es consecuencia de la gran demanda que los productos para acabados están teniendo, esto por causa de que está en auge la construcción por la reactivación del sector lo que ha ocasionado un pico de demanda de estos productos, pero por otro lado lo que más ha pesado es la demanda por Retail, estas se han llevado casi el 80% de la producción, como consecuencia de las tendencias del consumidor a remodelar sus viviendas.

Sumado a esto las materias primas con las que hacen los pisos y enchapes, grifería, aparatos sanitarios, entre otros, tales como resinas plásticas, acero, vidrio, están escasas, lo que eleva los costos y provoca retrasos en la producción y las entregas, además sumado a que los fletes de importación están elevados.

Para la Constructora Rodríguez Briñez, ha generado inconvenientes por la no disponibilidad de los materiales y sus precios muy superiores a los presupuestados, lo que ha ocasionado algunos retrasos en el abastecimiento de estos a las obras. Los incrementos en el precio de algunos insumos han afectado a la empresa directamente en las utilidades, esto debido a los pocos márgenes que pueden manejarse con los proveedores, incluso la escasez de estos ha llevado a tener que comprar al proveedor que los tenga disponibles así el precio esté muy elevado.

Una Reforma Tributaria también se considera de **alto impacto como amenaza**, puesto que la mayoría de las estrategias que se consideran en una reforma es la creación de nuevos impuestos o aumentos de la tarifa de los que ya existen o ampliar la base de pago, tanto de renta

como de patrimonio, pensiones y dividendo, los cambios en el IVA, eliminación de la categoría de exentos, y tributación de empresas. Por ejemplo en la propuesta de la Reforma tributaria que tenían planteada en el 2021, se derogaban los artículos donde se establecen condiciones respecto a la exención de renta y devolución del IVA, los cuales han sido instrumentos esenciales para los avances en materia habitacional, social, regional y económica en el país en las últimas tres décadas, como el aumento de la escala de producción de vivienda social. Esto hubiera afectado negativamente al Sector de la Construcción, ya que estos son los que hacen viable la promoción, construcción y financiación de la vivienda de Interés Social de los colombianos. La eliminación de estos instrumentos hubiese generado un retroceso en los avances sociales, un alto riesgo para la actividad edificadora, sus encadenamientos productivos, el empleo, y el desarrollo regional que deriva de la construcción de vivienda social. El efecto de la eliminación de estos instrumentos, para el Sector de la construcción, generaría una contracción de 80% en la producción anual de vivienda social, pasando de 130.000 viviendas por año a solo 26.000, lo que generaría la pérdida de 441.000 puestos de trabajo directos e indirectos, una reducción de la demanda de insumos y materiales de construcción equivalente a \$6.5 billones por año, una caída de la inversión de los hogares en Vivienda de Interés Social equivalente a 1.2 puntos del PIB y el riesgo de insostenibilidad de un grupo empresarial conformado por 650 compañías en su mayoría medianas empresas, que actualmente desarrollan proyectos habitacionales de VIS en las regiones del país.

4.2.1.3 Factor Socio cultural: A pesar de la pandemia por el covid 19, las ventas de viviendas han sido positivas, lo que indica la confianza que tienen los hogares colombianos en la adquisición de vivienda como fuente de bienestar y consolidación del patrimonio. Entre enero y

marzo de este año, \$11.9 billones se invirtieron en vivienda nueva, lo cual demuestra que los hogares colombianos siguen considerando la vivienda como una prioridad de inversión.

Evidentemente hay interés por la vivienda no VIS, pero en especial por la que está en el rango de precios más bajos, es decir los proyectos VIS que cada vez cobra mayor fuerza, no solo por las facilidades que ofrece el Gobierno Nacional para su respectiva adquisición, sino por las bondades con las que cuentan, las cuales son iguales a las de condominios o conjuntos no VIS ya que ofrecen zonas con piscina salón social, zona BBQ, gimnasio, cancha múltiple, entre otros.

Pero una de las transformaciones relevantes en los últimos años es el aumento en el número de hogares unipersonales o sólo la pareja, tendencia que está motivando a los constructores a pensar la manera en que diseñan los proyectos inmobiliarios, a ver cómo proveen los servicios necesarios para satisfacer esa nueva demanda.

La tendencia en la actualidad, es que los jóvenes ya no tienen entre sus prioridades casarse, o si lo hacen deciden no tener hijos, y optan por una mascota. El estilo de vivienda ideal para ellos, son los diseñados donde se piense en el cuidado del medio ambiente, la optimización de los espacios, diseños que conecten con la naturaleza y la integración de sistemas inteligentes. Buscan una vivienda sostenible, innovadora y con tecnología de punta. Buscan espacios que respondan a sus intereses, como las zonas de ejercicio y reciclaje, parqueaderos de bicicletas, áreas para el teletrabajo y para las mascotas. Los apartamentos pequeños es el escogido por ellos, donde los jóvenes empresarios pasan el día afuera estudiando, trabajando y viajando, además, no gastan mayor cantidad de dinero en implementos para el hogar debido al espacio reducido en el que viven y casi siempre se sitúan cerca al lugar de trabajo, así también ahorran en transportes.

Igualmente, el pensamiento de la mujer ya no es casarse y tener hijos, si no desarrollarse profesionalmente, desempeñar un rol en el progreso de la sociedad, viajar, vivir sola o con una

mascota. Además, hoy en día, son más las mujeres cabeza de hogar, que tienen uno o máximo dos hijos, lo que implica adaptarse a espacios más pequeños, pero que lo compensan con las zonas comunes y otras comodidades.

Para las viviendas del 2021, los sistemas de ventilación, la luz natural, la creación de espacios abiertos, comodidad en el interior, se volvieron características importantes a tener en cuenta en las viviendas, a raíz de la pandemia por el Covid 19.

4.2.1.4 Factor tecnológico: Para todos los sectores productivos, el factor tecnológico es uno de los más relevantes de sus actividades, pues a partir de su uso o aplicación se generan ventajas en relación con las demás empresas, permitiendo el fortalecimiento de su producción y a la vez el fortalecimiento del sector al que pertenece.

La transformación digital llegó al sector de la construcción y, de la mano de los emprendimientos, se espera que se consolide en 2021. De hecho, varias empresas emergentes de esta industria están empezando a sentir los efectos de los cambios tecnológicos. Bimbau, plataforma que conecta y transforma, el sector de la construcción, fue fundada en 2020 y en ese año tuvo resultados sorprendentes. Superó los \$420.000 millones en transacciones, con más de 2.000 proveedores con los que utilizó más de 55.000 productos para la construcción. Asimismo, exhibió más de 6.000 objetos BIM, afianzándose como la librería BIM más importante del país.

El Marketing digital constituye ya una obligación para cualquier empresa para poder llegar a un público más amplio de forma rápida. SEM (search engine marketing) publicitar los productos y servicios en diferentes plataformas digitales para aumentar la visibilidad a través de múltiples objetivos de marketing (facebook, Instagram, you tube, whatsapp, Google, etc) Las estrategias van encaminadas a pautar (marketing) y a perseguir (remarketing), el SEO es la optimización en los motores de búsqueda, es el conjunto de técnicas que consiste en optimizar un

sitio web para que alcance las mejores posiciones en los buscadores de internet, sin pagar, las estrategias van encaminadas a Marketing de contenido. Marketing multicanal donde se busca difundir un mensaje homogéneo, a través de diversos canales de comunicación, combinando medios digitales y análogos, para aumentar las oportunidades de interactuar con el comprador. Estrategia móvil, se busca generar una aplicación para que en cualquier momento y en cualquier lugar las personas puedan consultar y usar. Estrategias con redes sociales. Posicionamiento de marca a través de la página web que genere una buena experiencia. Todo el marketing digital en la actualidad no se basa solo en pautar, si no lo más importante es medir, por lo que transversalmente se debe enfocar en la medición donde existen herramientas para ello como data estudio, Google analytics y data management.

Como revolución en la forma de invertir y vender los proyectos inmobiliarios, se puede hacer uso de tecnologías de visualización 3D, showrooms virtuales, experiencia del usuario, Big Data, Inteligencia Artificial, entre otros

La empresa cuenta con su página web crbsas.com donde se muestran los proyectos que están a la venta, los avances de los proyectos e información general de la empresa. También tiene una cuenta de Facebook donde se coloca publicidad de los proyectos.

La empresa CRB SAS cuenta con un software virtual llamado SINCO ERP, el cual permite controlar y administrar la información de todas las áreas de la compañía. Está compuesta por varios módulos que aumentan la eficiencia y productividad de los equipos de trabajo, y donde se interrelacionan todos los procesos, tanto de la oficina principal, como las obras y sedes.

La Constructora Rodríguez Briñez SAS está incursionando en la metodología BIM para la cual en el año 2019 capacitó al personal, los cuales ya están desarrollando los proyectos desde

su fase inicial desde un modelo virtual que simula el edificio construido con todos sus componentes y toda su información (Estructura, instalaciones, materiales, costos, etc)

Como amenaza con impacto alto negativo, se encuentra la seguridad de la información, entre las amenazas relacionadas con este factor se encuentran, los usuarios considerados la causa del mayor problema ligado a la seguridad de un sistema informático, programas maliciosos, errores de programación, intrusos, siniestro, fallos electrónicos, y catástrofes naturales.

4.2.1.5 Factor Legal: Entre los aspectos que constituyen amenazas de impacto alto se encuentra la Coherencia legislativa, jurisprudencia, aplicación normativa y plurinormatividad técnica, la Inestabilidad y seguridad jurídica, Gestión riesgo jurídico, SARLAFT, SARO, laboral. El riesgo jurídico es un tipo de riesgo empresarial muy amplio, que tiene un importante impacto en la estrategia de las compañías. Este riesgo se presenta como la probabilidad de que se produzcan pérdidas como consecuencia de que las actividades de la empresa no cumplan con la legislación y la normativa vigente, o porque la empresa sea solidaria ante el incumplimiento de contratistas.

Los Factores de riesgo SARLAFT para la empresa CRB SAS, son generados a través de los agentes generadores del riesgo de LA/FT, en los cuales están principalmente los clientes, los proveedores, donde indirectamente la empresa puede involucrarse en un problema si no se realiza un adecuado control prevención de este riesgo. Un inadecuado control de esto, puede hacer que la empresa presente los siguiente: Sanciones laborales, administrativas y penales, la capacidad de daño afecta gravemente a toda la sociedad y al país en general, genera la desconfianza del público al enturbiar la imagen de la empresa, acrecienta los procesos de corrupción administrativa y de violencia, efectos sociales, concordatos, quiebras y liquidaciones, bloqueo y sanciones internacionales, existe responsabilidad administrativa y penal.

4.2.2 Análisis del Sector

Para realizar un análisis del sector, se tiene como herramienta el modelo de las cinco fuerzas del ingeniero y profesor Michael Porter, de la escuela de negocios Harvard. Este modelo sirve para analizar la competencia y rivalidad dentro de la industria de la construcción y así desarrollar una estrategia de negocio, al observar las oportunidades de inversión y rentabilidad.

La empresa Constructora Rodríguez Briñez SAS dentro de su programa Trayectoria Mega, realizó junto a varios funcionarios de la organización, la identificación de estos factores por lo que se utilizará en este trabajo de grado sólo como fuente de información los resultados de dicho ejercicio

4.2.2.1 Rivalidad entre Competidores Existentes (Media)

Tabla 4.

Rivalidad entre Competidores Existentes

	COMPETIDORES	ALTA incidencia	MEDIA incidencia	BAJA incidencia
1	Barreras de salida	X		
2	Graco de concentración		X	
3	Interés estratégico de la compañía		X	
4	Grado de crecimiento del sector			X
5	Falta de diferenciación		X	
6	Costos de cambio altos o bajos (MARCA)	X		
7	Economías de escala - capacidad ociosa	X		
8	Similitud / diferenciación de segmentos			X
9	Número de competidores		X	
10	Tipo de producto		X	
11	Grado de innovación		X	
		9	12	2

4.2.2.2 Amenaza Nuevos Competidores (Alta)

Tabla 5.

Amenaza Nuevos Competidores

	NUEVOS COMPETIDORES	ALTA incidencia	MEDIA incidencia	BAJA incidencia
1	Requerimiento de capital	X		

2	Costos de cambio		X	
3	Economía de escala	X		
4	Curva de aprendizaje	X		
5	Diferenciación de productos- marcas		X	
6	Represalias esperadas		X	
7	Acceso a canales de comercialización			X
8	Barreras de entrada	X		
9	Políticas - facilidades gubernamentales		X	
		12	8	1

Esta es una de las fuerzas más famosas y que se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado. Este tipo de amenazas puede depender de las barreras de entrada. Hay 6 tipos de barreras diferentes: la economía de escalas, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución, políticas de gobierno o las ventajas de los costos y tecnología.

Como alta incidencia se tiene la economía a escala ya que en el sector de la Construcción existen muchas constructoras que cuentan con experiencia, reputación, y músculo financiero a nivel nacional (Figura 10) como, por ejemplo: AMARILO SAS, CONSTRUCTORA COLPATRIA SA, CONSTRUCTORA CAPITAL SAS, MARVAL SA, CONSTRUCTORA BOLÍVAR SA, CUSEZAR SA, PRODESA Y CIA SA, AR CONSTRUCCIONES SAS, PRABYC INGENIEROS SAS, CONSTRUCTORA CONCRETO entre otras, las cuales se han expandido por todo el País. Esta competencia nacional, es buena en estructura financiera fuerte/capital, en posicionamiento, inversiones diversificadas, adquisición masiva de terrenos, alto grado de desarrollo tecnológico, desarrollo e investigación de mercado, productos y diseños, y creación de tendencias, estas grandes compañías logran niveles de producción mucho mayor que una pequeña o mediana empresa.

Estas grandes empresas, algunas ya han incursionado en el Departamento del Huila, lo que ha generado una gran competencia, por ejemplo, la Constructora Concreto en el año 2005

en la ciudad de Neiva inauguró el centro comercial San Pedro Plaza con su ampliación en el 2011, igualmente en la ciudad de Pitalito en el 2012 construyeron el Centro comercial Gran Plaza San Antonio. Dos años después, la empresa sumó al centro comercial San Pedro Plaza, la primera tienda Ripley del Huila y un hotel ejecutivo GHL Style, pero la mayor competencia que tuvieron para la Constructora Rodríguez Briñez fue cuando construyeron la Ciudadela La Primavera con las urbanizaciones Bosques de la Primavera, con 224 apartamentos, y Caminos de la Primavera, una urbanización de Vivienda de Interés Social (VIS) que ofreció 580 viviendas, donde en este último los compradores pudieron acceder a los beneficios del programa ‘Mi casa ya’, que impulsa el Gobierno, y a los subsidios de las cajas de compensación familiar. Actualmente construyeron Primavera Verde con 96 aptos con precio tope VIS - 135 SMLV

Figura 10.

Constructoras que más vendieron en 2020



Fuente: CAMACOL

Requerimiento de capital:

Es importante tener en cuenta que estos proyectos de vivienda son usualmente financiados por entidades bancarias, las cuales otorgan un cupo de crédito a las constructoras, posterior a la realización de un estudio técnico y financiero después de obtener un estudio de viabilidad positivo, estos cupos de crédito son administrados por sociedades fiduciarias quienes se encargan del buen manejo de estos dineros. Por lo tanto, las necesidades de capital pueden ser

una de las barreras más grandes para la entrada de nuevos competidores, puesto que no todas las constructoras son factibles para iniciar un proyecto de vivienda, por lo que se ven en la necesidad de recurrir a recursos propios para el desarrollo del proyecto, siendo esta una de las mayores barreras dado que muchas de las constructoras que inician en este sector, no cuentan con la capacidad financiera propia para ello.

4.2.2.3 Poder Negociación Proveedores (Alta)

Tabla 6.

Poder Negociación Proveedores

	PROVEEDORES	ALTA incidencia	MEDIA incidencia	BAJA incidencia
1	Posibilidad de integración hacia adelante			X
2	Grado de concentración	X		
3	Grado de importancia del insumo	X		
4	Grado de dificultad de cambio de la M.P	X		
5	Existencia de productos sustitutos			X
6	Grado de importancia como cliente		X	
7	Importancia calidad - desempeño			X
8	Número de proveedores importantes	X		
9	Importancia del sector para el proveedor	X		
10	Costos cambiantes del proveedor para el cliente		X	
		15	4	3

El poder de negociación de proveedores constituye una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. A raíz de la pandemia por el Covid 19, esto se volvió una gran amenaza ya que la escasez de materia prima, la gran demanda de algunos materiales por la reactivación del sector, han hecho que los proveedores oferten los materiales a unos precios elevados, decidan si dan crédito o no, no sostengan precios por tiempos prolongados y los cambien sin previo aviso aun estando el negocio con orden de compra. Entre los proveedores más importantes y críticos para desarrollar la actividad de la empresa, están: Diaco (hierro y

acero), Trefilados y mallas (mallas electrosoldadas), Cemex y Argos (cemento y concretos). Para materiales hidrosanitarios y eléctricos, se tienen varios proveedores, pero el aumento sin precedentes de materias primas como la resina han disparado los precios y su disponibilidad se ha reducido.

4.2.2.4 Amenaza productos o servicios sustitutos (Media)

Tabla 7.

Amenaza productos o servicios sustitutos

	SUSTITUTOS	ALTA incidencia	MEDIA incidencia	BAJA incidencia
1	Costos por cambio en que incurre los compradores			X
2	Desempeño superior			X
3	Regulaciones ambientales		X	
4	Impacto en la oferta de valor			X
5	Disponibilidad y probabilidad de productos sustituto			X
6	Precio atractivo con relación al sustituto		X	
7	Factores que motivan a la sustitución		X	
8	Propensión de clientes al cambio		X	
		0	8	4

4.2.2.5 Poder Negociación Clientes (Alta)

Tabla 8.

Poder Negociación Clientes

	CLIENTES	ALTA incidencia	MEDIA incidencia	BAJA incidencia
1	Grado de concentración		X	
2	Posibilidad integrarse hacia atrás			X
3	Costo de cambio		X	
4	Peso de la compra en costos comprador	X		
5	Conflicto de intereses en proceso			X
6	Importancia marca para el comprador		X	
7	Sensibilidad al precio	X		
8	Importancia de la calidad - desempeño		X	
9	Tipo de producto que adquiere	X		
		9	8	2

4.3 DIAGNÓSTICO INTERNO

4.3.1 Clima y cultura organizacional

El clima y cultura organizacional se diagnosticó mediante la evaluación de 23 variables donde se evaluó su satisfacción en una escala de 0 a 10, donde 0 es pésimo y 10 excelente teniendo en cuenta los rangos cualitativos según la siguiente calificación:

RANGOS CUALITATIVOS PARA CALIFICACIÓN		
RANGO MÁXIMO	RANGO MÍNIMO	CUALITATIVA
10	9.5	EXCELENTE
9.49	8	BUENO
7.99	7	ACEPTABLE
6.99	6	REGULAR
5.99	4	MALO
3.99	0	PÉSIMO

La calificación se determinó mediante una reunión de un grupo focal del departamento administrativo conformado por 10 integrantes donde cada uno dio su punto de vista en las variables para calificar la Dimensión del clima y cultura organizacional indicadas en la tabla No. 9, teniendo como guía las preguntas que se relacionan en ella, para identificarlas en la Constructora Rodríguez Briñez SAS

Tabla 9.

Variables y preguntas para diagnosticar el clima y cultura organizacional.

	VARIABLES	PREGUNTAS
COMPONENTE SOCIAL		
1	Proyecto Formal de Empresa	¿Existe un plan estratégico en la organización? ¿La misión, visión, objetivos, y estrategias son claros y conocidos por los trabajadores?
2	Estructura organizacional	¿Existe una estructura organizacional bien definida, permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la organización?
3	Participación	¿Existe la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva de todo lo relacionado con el trabajo, opinar libremente y tomar parte en las decisiones?
4	Comunicación y retroalimentación	¿Existe buena comunicación entre la Alta gerencia y directivos, entre directivos de las diferentes áreas, personal de diferentes áreas, directores y jefes, dirigentes y subordinados que permita un clima organizacional plenamente gratificante, contando con su respectiva retroalimentación, colaboración, para facilitar la realización del trabajo?
5	Calidad del Servicio al Cliente Interno	¿Los trabajos e información que el departamento administrativo recibe de otras personas u otras áreas o departamentos, para continuar con determinados procesos,

		son, en general, trabajos de calidad, oportunos, y acordes con los requerimientos que se necesitan?
6	Holismo y Sinergia	¿Las personas y las áreas interactúan positivamente, y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales?
7	Solución de conflictos	¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?
8	Evaluación del desempeño	¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?
9	Selección e Inducción	¿Cree usted que los procesos de selección de personal son adecuados y se realiza una debida inducción para ejercer el cargo de manera óptima?
COMPONENTE ECONÓMICO		
10	Instalaciones y elementos de trabajo	¿Las instalaciones y los elementos de trabajo le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez ser más creativo y productivo?
11	Estabilidad laboral	¿CRB SAS brinda estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?
12	Salario	¿El personal está conforme con el salario que recibe según su trabajo?
COMPONENTE CULTURAL		
13	Liderazgo	¿Su jefe inmediato, es una persona motivante, receptiva, asequible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales? ¿Se enfoca más en las estrategias que en la operatividad del día a día?
14	Toma de decisiones	¿Las personas y las áreas toman las decisiones unánimemente, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales? ¿Existe descentralización en la toma de decisiones correspondiente a la Alta gerencia?
15	Trabajo gratificante	¿Los trabajadores están en cargos que los motiva, se sienten a gusto cumpliendo con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?
16	Desarrollo personal	¿CRB SAS estimula la formación personal y profesional, en forma permanente?
17	Relaciones interpersonales	¿Las relaciones interpersonales que se dan en CRB SAS son realmente las mejores?
18	Libertad de expresión	¿Existen amplias posibilidades de expresarse libremente?
19	Reconocimiento	¿A los empleados se les distinguen por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra manera?
20	Normas y Reglamentos	¿Las normas, procedimientos, manuales, controles, políticas, etc., que se tienen en CRB SAS, son los estrictamente necesarios, como para permitir trabajar con agilidad?
21	Identidad e Imagen de la Organización	¿Tiene una percepción positiva de la identidad e imagen de la organización?
22	Celebraciones y Ceremonias	¿CRB SAS realiza actividades y celebraciones institucionales que contribuyen al mejoramiento del clima y a una cultura participante?
23	Principios y valores	¿Existe en la organización una orientación hacia la cultura del resultado, cultura de la excelencia, cultura de la innovación y los valores tales como la confianza, pasión y coherencia?

Es importante recalcar que, aunque se efectúa una medición cuantitativa, el análisis del clima y cultura organizacional es, en esencia cualitativo. La evaluación cuantitativa, sirve como punto de partida y de ubicación para el análisis.

A través de las calificaciones obtenidas se diagnosticará el grado de debilidad o fortaleza de cada dimensión, siendo excelente, bueno y aceptables los factores de medición para las fortalezas y regular, malo y pésimo las de las debilidades. En la tabla 10, se presentan los resultados obtenidos de la reunión del grupo focal.

Tabla 10.
Resultados del clima y cultura organizacional

	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
	COMPONENTE SOCIAL		
1	Proyecto Formal de Empresa	9.00	BUENO
2	Estructura organizacional	8.75	BUENO
3	Participación	7.84	ACEPTABLE
4	Comunicación y retroalimentación	8.18	BUENO
5	Calidad del Servicio al Cliente Interno	7.75	ACEPTABLE
6	Holismo y Sinergia	7.80	ACEPTABLE
7	Solución de conflictos	8.02	BUENO
8	Evaluación del desempeño	8.05	BUENO
9	Selección e Inducción	7.50	ACEPTABLE
	COMPONENTE ECONÓMICO		
10	Instalaciones y elementos de trabajo	8.90	BUENO
11	Estabilidad laboral	9.15	BUENO
12	Salario	8.56	BUENO
	COMPONENTE CULTURAL		
13	Liderazgo	8.45	BUENO
14	Toma de decisiones	8.10	BUENO
15	Trabajo gratificante	8.22	BUENO
16	Desarrollo personal	8.37	BUENO
17	Relaciones interpersonales	8.38	BUENO
18	Libertad de expresión	8.04	BUENO
19	Reconocimiento	7.72	ACEPTABLE
20	Normas y Reglamentos	8.30	BUENO
21	Identidad e Imagen de la Organización	9.03	BUENO
22	Celebraciones y Ceremonias	9.10	BUENO
23	Principios y valores	8.63	BUENO
	PROMEDIO	8.34	BUENO

En la tabla 10 se evidencia un promedio de las variables de 8.34, esta valoración corresponde a una calificación cualitativa BUENA, esto significa que el clima y la cultura organizacional de Constructora Rodríguez Briñez SAS está ubicado en un nivel bueno, sin embargo, al ver la calificación de cada una de las variables, se presentan variaciones en su puntuación y existen 5 variables dentro del rango aceptable.

Cuando se analiza los resultados de las variables en forma individual, se observa que ninguna alcanza el puntaje de 10 que corresponde a una calificación excelente, esto significa que no existe ningún trabajador que se sienta plenamente satisfecho con alguna de las variables citadas.

La calificación de las variables individuales se encuentra entre los rangos que indican que su satisfacción es buena y aceptable. De las 23 variables, 18 tienen satisfacción BUENA, entre las que se encuentran Proyecto Formal de Empresa, Estructura organizacional, Comunicación y retroalimentación, Solución de conflictos, Evaluación del desempeño, Instalaciones y elementos de trabajo, Estabilidad laboral, Salario, Liderazgo, Toma de decisiones, Trabajo gratificante, Desarrollo personal, Relaciones interpersonales, Libertad de expresión, Normas y Reglamentos, Identidad e Imagen de la Organización, Celebraciones y Ceremonias, Principios y valores, lo que indica que el 78.26% de las variables están siendo satisfechas en un rango BUENO entre los trabajadores. Las cinco variables con mayor puntaje es la estabilidad laboral (9.15), le sigue las celebraciones y ceremonias (9.10), Identidad e Imagen de la Organización (9.03), Proyecto Formal de Empresa (9.0) e Instalaciones y elementos de trabajo (8.9).

La variable mejor calificada es la de Estabilidad laboral con un promedio de 9.15 que equivale a excelente en la escala cualitativa, lo que corresponde a que los trabajadores sienten garantía de permanecer en el empleo y obtener los correspondientes beneficios salariales y prestacionales que le permitan satisfacer sus necesidades, además se garantiza que el trabajador se sienta motivado y brinde índices satisfactorios de producción y productividad para la organización.

La segunda variable mejor calificada con un 9.10 es la celebración y ceremonias, estas son importantes para la organización, porque brindan buenas relaciones entre los trabajadores,

favoreciendo el clima Organizacional. En CRB SAS se celebra el cumpleaños de los trabajadores con una torta, se celebra el día de la mujer, día de la madre, día del padre, cumpleaños de la Constructora, San Pedrito, Halloween, Fiesta de fin de año, entre otros.

La tercera variable con 9.03 es la Identidad e Imagen de la Organización lo que quiere decir que los empleados perciben a la organización con una buena imagen e identidad, lo que favorece el clima Organizacional.

Las variables que ocuparon el cuarto y quinto lugar son Proyecto Formal de Empresa con 9.0 e Instalaciones y elementos de trabajo con 8.9. Esto quiere decir que la organización tiene un plan estratégico bien definido que ha sido comunicado a su personal lo que permite mejorar el desempeño de la organización y orientar al personal de manera efectiva el rumbo de la organización y su rol en el cumplimiento de los objetivos y metas.

La variable instalaciones y recursos ocupó el quinto lugar, lo que indica que el personal se siente satisfecho en las instalaciones de la empresa, consideran que el ambiente físico, en el cual se desenvuelven en su vida laboral, es agradable, estético, seguro funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto. Durante la reunión del grupo focal, un solo colaborador no está satisfecho con las instalaciones, más exactamente de su lugar de trabajo, ya que desempeñando su cargo como recepcionista considera que es un espacio muy reducido y no tiene los sitios suficientes para organizar la documentación y equipos que maneja.

Otro punto que los colaboradores opinaron, se basa en la obsolescencia de los equipos de cómputo y de comunicación, pero consideran que este año se ha avanzado mucho en ese tema y se tiene un presupuesto para el cambio de equipos, el cual ya se ha venido desarrollando.

Las cinco variables que menos puntaje tuvieron son la Participación, Holismo y Sinergia, Calidad del Servicio al Cliente Interno, Reconocimiento y Selección e Inducción los cuales fueron los que se calificaron como aceptables.

La variable con más bajo puntaje fue la selección e inducción con un 7.5, lo que significa que las personas sienten que existen grandes falencias en los procesos de selección, pero sobre todo en la inducción, consideran que se debe realizar inducciones más profundas que permitan a la persona conocer todos los procesos de la organización y las funciones específicas del cargo. En CRB SAS se realiza la inducción por parte del área SGI en los temas de seguridad y salud en el trabajo, calidad y gestión ambiental y por parte del área de Talento humano sobre los temas de la organización: misión, visión, objetivos, estructura organizacional, etc. La falencia radica es en la inducción al cargo, ya que no se cuenta en algunas ocasiones con el personal para que pueda hacer la inducción al nuevo integrante, pues todos tienen sus tareas laborales a realizar y no tienen el tiempo suficiente para esto. La inducción general al cargo se realiza, pero de una manera rápida y la profundización específica al cargo muchas veces no se realiza de la mejor manera, y las personas tienen que aprender y defenderse solas para desempeñar sus funciones. Por lo tanto, se hace necesario tener un programa de gestión del conocimiento, donde existan personas que cumplan con este objetivo y tener la documentación necesaria que faciliten este proceso de inducción.

La otra variable con menos puntaje (7.72) fue el reconocimiento, el personal opina que no es valorado su trabajo, su dedicación y esfuerzo, no reciben una felicitación o gratitud cuando desarrollan su trabajo de forma muy satisfactoria, por el contrario, se hace más énfasis cuando las personas cometen un error, o tuvieron problemas con el cumplimiento de las funciones,

haciendo que se desmotiven en algunas ocasiones. Estrategia Alentar y desarrollar un programa de reconocimiento e incentivos al trabajador

La tercera variable con menor puntaje (7.75) es la Calidad del Servicio al Cliente Interno, esto es debido a que existe algunas falencias en la planeación integral de los proyectos, donde existen presupuestos mal elaborados, errores en los pedidos, falta de una programación adecuada de compras por parte de las obras, fechas de requerimientos de pedidos adecuados y reales, pedidos urgentes, pedidos frecuentes, elaboración de contratos a destiempo, información con errores e incompleta para cotizar los contratos de acabados, vencimientos de cartera de los proveedores por parte de financiera lo que genera bloqueos, entre otros, los cuales afectan el normal desarrollo de las funciones del equipo del departamento administrativo. La estrategia es el Diseño de un plan de comunicación asertivo al cliente interno, y un plan de integración de todas las áreas que colaboren en la planeación de los proyectos para tener una información más correcta.

La variable que ocupa el cuarto puntaje menor es Holismo y Sinergia con 7.80, sobre todo el problema se presenta en la interacción de las diferentes áreas, a fin que exista socialización entre todos los empleados. Los departamentos y áreas de la organización trabajan como islas independientes, cada uno enfocado en sus actividades, y en la manera de cómo dar a conocer los errores de los demás. Falta un apoyo mutuo entre las diferentes áreas, mejorar las relaciones entre ellas, y pensar que se trabaja por un propósito común. La estrategia es el Fortalecimiento de trabajo en equipo entre las diferentes áreas.

Finalmente, la quinta variable con menor puntaje es la participación, el personal considera que algunas veces no pueden opinar libremente, no se les informa de forma oportuna y objetiva, y la toma de decisiones es limitada, pues la mayoría de veces se centraliza en la alta

gerencia, lo que conlleva a veces a que el personal cumpla solo órdenes y se limite en la toma de decisiones. La estrategia es descentralizar la toma de decisiones.

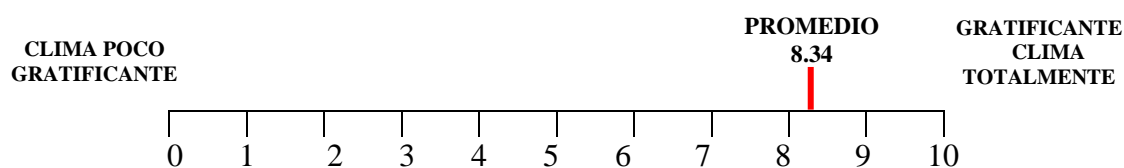
Aunque la variable liderazgo obtuvo un buen puntaje, el directivo y jefe de recursos, considera que existe falencias en esta variable ya que el trabajo es muy operativo y se hace necesario enfocarse más en lo estratégico para lograr eficiencia en los procesos.

En general, el clima y cultura organizacional de la Constructora Rodríguez Briñez, específicamente del Departamento Administrativo, obtuvo un promedio 8,34 (Figura 11), valoración que corresponde a una calificación cualitativa de BUENO, lo que quiere decir que el clima y cultura organizacional de CRB SAS, tiene algunas falencias por mejorar, a las cuales hay que implementar las estrategias indicadas anteriormente, para que su satisfacción sea más óptima.

A continuación, se presenta su ubicación en la escala de 0 a 10 definida para la medición del Posicionamiento del clima y cultura organizacional de CRB SAS

Figura 11.

Ubicación posicionamiento del clima y cultura organizacional de CRB SAS



4.3.2 Recursos y capacidades

Se identificaron todas las fortalezas y debilidades del Departamento, en cada una de las siguientes capacidades: Capacidad gerencial, Capacidad de marketing, capacidad financiera, capacidad talento humano, capacidad técnicos o de producción, los resultados se relacionan en la tabla 11.

Tabla 11.
Resultados recursos y capacidades

RECURSOS Y CAPACIDADES		DEBILIDAD		FORTALEZA		IMPACTO		
RECURSOS Y CAPACIDADES GERENCIALES	F/D	DM	dm	FM	fm	ALTO	MEDIO	BAJO
Liderazgo administrativo	D		X			X		
Conocimiento del entorno por parte de los directivos	F			X			X	
Capacidad de respuesta de la organización a los retos del entorno	F				X		X	
Relaciones de la organización con el entorno global, nacional y local	F			X		X		
Sistema de toma de decisiones	D		X			X		
Grado de uso de las tecnologías de la información y comunicación	F			X			X	
Creatividad e innovación administrativa	F				X		X	
Relación del área administrativa con las demás áreas de la organización	D	X				X		
Flexibilidad de la estructura administrativa	F				X		X	
Interés por la investigación y el desarrollo al interior de la organización	F				X		X	
Imagen corporativa en el entorno	F			X		X		
Responsabilidad social de la organización	F				X		X	
Sistemas de control	F	X				X		
Formulación e implementación de planes estratégicos	F				X		X	
Capacitación del personal de la organización planificada	D		X			X		
Evaluación de desempeño	D		X				X	
		2	4	4	6			
RECURSOS Y CAPACIDADES DE MARKETING	F/D	DM	dm	FM	fm	ALTO	MEDIO	BAJO
Grado de participación de la empresa en el mercado	F			X		X		
Administración de relaciones con los clientes	F				X		X	
Conocimiento por parte del área de marketing de lo que ocurre en el entorno	F				X		X	
Conocimiento por parte del área de marketing de la competencia local, nacional y mundial	F				X		X	
Conocimiento por parte del área de marketing de las ventajas competitivas de la competencia	F				X		X	
Capacidad creativa e innovadora en aspectos relacionados con el marketing por parte de dicha área	D		X			X		
Existencia y aplicación de planes estratégicos de marketing	D		X			X		
Percepción de mix marketing por partes de los clientes	F			X			X	
Adecuación de los canales de distribución	F			X			X	
Portafolio de bienes o servicios	F			X		X		
Posicionamiento de marca	F			X		X		
Capacidad de respuesta de marketing a las exigencias de los clientes	F				X		X	
Grado de uso de las TIC por parte del área	D		X			X		
Relaciones con la competencia	F			X			X	
Relaciones del área con las demás áreas de la organización	D	X				X		
Relaciones con los proveedores	F			X			X	
Capacitación frecuente de las personas del área	D		X				X	
Permanencia en el mercado	F			X			X	
		1	4	8	5			
RECURSOS Y CAPACIDADES FINANCIEROS	F/D	DM	dm	FM	fm	ALTO	MEDIO	BAJO
Rentabilidad de la organización	F				X		X	
Rentabilidad del patrimonio	F				X		X	
Capacidad de endeudamiento	F				X	X		
Liquidez financiera	D		X			X		
Rotación de cartera	D	X				X		

Capacidad de inversión	F		X				X	
Análisis financieros adecuados	F			X			X	
Uso adecuado de los recursos financieros por parte del área	F				X		X	
Capacidad de respuesta del área a las exigencias del entorno	F		X				X	
Relaciones del área con las demás áreas de la organización	D	X			X		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	D		X				X	
Capacitación del personal del área	F			X			X	
Indicadores de desempeño de la respectiva área	D		X				X	
Evaluación del desempeño del área	F				X		X	
		2	5	2	6			
RECURSOS Y CAPACIDADES DEL POTENCIAL HUMANO	F/D	DM	dm	FM	fm	ALTO	MEDIO	BAJO
Grado de calificación del personal de la empresa	F				X		X	
Experiencia del personal en las actividades que desempeña en la organización	F			X		X		
Grado de motivación del personal con su trabajo	D		X				X	
Nivel de ausentismo del personal con su trabajo	D		X					X
Satisfacción con la remuneración recibida	F				X		X	
Nivel de rotación del personal	F				X		X	
Flexibilidad laboral	F				X		X	
Programa de capacitación para el personal	D		X			X		
Grado de confianza con los trabajadores	F				X		X	
Relaciones del área con las demás áreas de la organización	F				X		X	
Capacidad de respuesta del área a los cambios del entorno	D				X		X	
Capacidad de respuesta del área a las necesidades de la organización	D		X			X		
Uso de las TIC por parte del área para desarrollar de forma efectiva sus actividades	F	X					X	
Indicadores de gestión del área	D		X				X	
Evaluación del desempeño del área	D		X				X	
		1	6	1	7			
RECURSOS Y CAPACIDADES TÉCNICOS O DE PRODUCCIÓN	F/D	DM	dm	FM	fm	ALTO	MEDIO	BAJO
Grado de capacitación del personal del área	F			X			X	
Grado de creatividad e innovación del área	F				X	X		
Grado de tecnificación del área	F				X		X	
Calidad en los procesos productivos	F	X				X		
Calidad de los bienes o servicios	F				X	X		
Grado de flexibilidad en la producción					X		X	
Conocimiento del entorno por parte del personal del área	D		X				X	
Capacidad de respuesta del área a los cambios del entorno	D		X				X	
Relación del área con las demás áreas de la organización	D	X				X		
Licencias	F				X		X	
		2	2	1	5			

Los resultados obtenidos fueron:

A nivel de capacidades gerenciales dentro de las debilidades mayores se encuentran dos, la Relación del área administrativa con las demás áreas de la organización y Sistemas de control, y como debilidades menores se encuentran cuatro: el liderazgo, el sistema de toma de decisiones, la capacitación del personal de la organización planificada y la evaluación de desempeño. Dentro

de las fortalezas mayores existen cuatro y seis fortalezas menores. Lo que quiere decir que se cuenta con más fortalezas que pueden ayudar a solventar las debilidades, y las cuales hay que eliminar mediante estrategias.

Dentro de las capacidades de marketing, como debilidad mayor se encuentra una, las Relaciones del área con las demás áreas de la organización y como debilidades menores están 4, la capacidad creativa e innovadora en aspectos relacionados con el marketing por parte de dicha área, existencia y aplicación de planes estratégicos de marketing, grado de uso de las TIC por parte del área, y capacitación frecuente de las personas del área. Se identificaron 13 fortalezas en esta capacidad.

Dentro de las capacidades financieras, se encuentra entre las debilidades mayores la relación entre áreas y la rotación de cartera, esta última como consecuencia de la pandemia que han generado retrasos de las obligaciones de los clientes y desistimientos, la cual ha afectado sustancialmente la situación financiera de la organización. Las debilidades menores son consecuencia de la situación que atraviesa el país en cuanto a la pandemia y el orden público (paros), se espera que dentro de 4 meses se establezca la situación financiera de la empresa. Se encontraron 8 fortalezas, 2 mayores y 6 menores. Como vemos, existen casi igual número de fortalezas y debilidades, lo que indica que las amenazas del entorno han afectado la situación económica de la organización, que para el Departamento administrativo ha afectado el pago oportuno a los proveedores, generando bloqueos por parte de ellos y problemas en el suministro oportuno y negocios rentables.

En las capacidades de talento humano como debilidad mayor está el uso de TIC, ya que se puede utilizar mejor el software de Sinco para la gestión del talento humano, además las TIC pueden aportar múltiples beneficios al área de talento humano, liberándola de muchas

tareas operativas para poder centrarse en la estrategia de organización, en función de la misión y los objetivos empresariales y entre un tema que es de importancia es la gestión del conocimiento, donde las TICS constituyen una buena herramienta para esto. Dentro de las debilidades menores están, la motivación (como consecuencia del estrés que se ha manejado durante estos últimos 14 meses a raíz de la situación del País y el aumento de la demanda de trabajo).

Los resultados de las capacidades técnicas o de producción son: se identificaron 2 debilidades mayores, una es la relación entre áreas y la otra es la calidad en los procesos productivos, esto último porque existen falencias en la planeación integral de los proyectos. En cuanto debilidades menores existen dos que se relacionan con el entorno, el personal debe estar más actualizado y tener una mejor capacidad de respuesta ante un entorno cambiante.

4.4 Análisis DOFA tradicional (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas)

4.4.1 DOFA de la Constructora Rodríguez Briñez SAS

Para la elaboración del direccionamiento estratégico del Departamento Administrativo de la Constructora Rodríguez Briñez SAS, se tomó como punto de partida el DOFA realizado a nivel de la empresa durante un taller del Proyecto Mega donde participaron varios empleados de la organización, en ese ejercicio se identificaron las debilidades, oportunidades, amenazas y oportunidades, indicadas en la tabla 12.

Tabla 12.

DOFA de la Constructora Rodríguez Briñez SAS

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Debilidad patrimonial de la compañía 2. Deficiencia en la articulación y comunicación entre áreas 3. Seguimiento y Control en la diversificación de proyectos en consorcios y otras sociedades 4. Deficiencias en la planeación integral de los proyectos 5. Gestión de proyectos concentrada en la gerencia 6. Falencias en el sistema de procesamiento de lecciones aprendidas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Política de vivienda del Gobierno Nacional Estable para los próximos cuatro años. 2. Nueva integración normativa en materia de vivienda. 3. Modelos de Capitalización no tradicional y nuevas estructuras de asociaciones. 4. Transformación digital y automatización de procesos 5. Diversificación inmobiliaria y prospectiva de nuevos mercados en ciudades grandes e intermedias.

7 mecanismo de resguardo de información insuficiente	6. Diversificación como grupo empresarial
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Posicionamiento de la Empresa 2. Trayectoria y conocimiento (Know How) 3. Política de la compañía orientada al desarrollo integral del sistema de gestión. 4. Participación en toda la cadena productiva del negocio. 5. Aliados estratégicos 6. Recurso humano calificado y comprometido 7. Innovación y desarrollo tecnológico 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Probabilidades de deterioro de variables clave para el sector, ciclos económicos y factores de política fiscal 2. Corrupción 3. Informalidad del sector de la construcción 4. Riesgo jurídico derivado de la modificación de las reglas de juego del sector 5. Condiciones de competencia y nivel de diferenciación 6. Exceso de regulación y su impacto en la estructura de costos de la industria. 7. Incertidumbre en seguridad y orden público 8. Falta de suelo urbanizable para vivienda social 9. Seguridad en la información y dependencia tecnológica

4.4.2 DOFA del Departamento Administrativo

Para realizar el análisis DOFA del Departamento Administrativo, se realizó con un grupo focal donde participaron algunos colaboradores del área de los diferentes niveles organizacionales, el cual consistió en identificar entre todos las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, teniendo en cuenta el análisis externo y el análisis interno que se realizó dentro de este trabajo. En la Tabla 13 se listan las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.


Tabla 13.
DOFA del Departamento Administrativo

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Deficiencia en la articulación y comunicación entre áreas. 2. Deficiencia en la planeación integral de los proyectos 3. Deficiencia en el seguimiento y control de los procesos y recursos. 4. Falta de programas de capacitación específicos del cargo. 5. Aumento en la demanda de trabajo operativo. 6. Administración y actualización de los activos fijos 7. Optimización de procesos 8. Reprocesos administrativos. 9. Falencia en la toma de decisiones. 10. Obsolescencia tecnológica 11. Carteras vencidas de proveedores 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posicionamiento y trayectoria de la empresa 2. Estructura organizacional funcional bien definida. 3. Buen clima laboral a nivel del Depto administrativo 4. Recurso humano calificado, comprometido y con sentido de pertenencia. 5. Trabajo en equipo. 6. Alianzas estratégicas. 7. Recursos tecnológicos para el desarrollo de las actividades (SINCO ERP) 8. Creación del área tecnológica. 9. Buena relación con los proveedores 10. Maquinaria, equipos y formaleta propia. 11. Calidad en los productos 12. Consolidación de un presupuesto de funcionamiento

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambio de gobierno 2. Ciclos económicos, crisis económica 3. Reforma tributaria 4. Incertidumbre en seguridad y orden público 5. Poder de negociación de algunos proveedores (monopolio, oligopolio) 6. Factores climáticos y desastres naturales 7. Seguridad en la información y dependencia tecnológica 8. Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo 9. Inestabilidad e incremento en los precios de los materiales 10. Informalidad del sector de la construcción 11. Riesgo jurídico 12. Impacto de la legislación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Política de vivienda Gobierno nacional (Ley de vivienda y hábitat 2021, Planes de desarrollo) Subsidios, programas de vivienda 2. Políticas de desarrollo sostenible 3. Reactivación económica del sector de la construcción en Colombia. 4. Tasa de interés 5. Nuevas tendencias de consumo de vivienda como fuente de bienestar. 6. Diversificación inmobiliaria y prospectiva de nuevos mercados en ciudades grandes e intermedias. 7. Transformación digital y automatización de procesos 8. Diversificación como grupo empresarial. 9. Aliados estratégicos: proveedores 10. Acceso al sector financiero

4.4.2.1 *Matriz DOFA*: Con la recopilación de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, se consignan en la matriz DOFA y se realiza la comparación de las Oportunidades y de las Amenazas externas con las Fortalezas y Debilidades internas de la organización y se cruzan las fortalezas con las oportunidades (FO), las debilidades con las oportunidades (DO), las fortalezas con las amenazas (FA) y las debilidades con las amenazas (DA). De estas combinaciones se sacan las estrategias FO: donde la empresa puede usar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades, las estrategias DO, donde se pretende la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades. Las estrategias FA: donde se usan las fortalezas de la organización para contrarrestar las amenazas en su entorno y las estrategias DA, donde se reduce al mínimo tanto de debilidades como de amenazas. A continuación, se muestra en la tabla 14, la Matriz DOFA del Departamento Administrativo.

Tabla 14.
Matriz DOFA

 DOFA DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posicionamiento y trayectoria de la empresa 2. Estructura organizacional funcional bien definida. 3. Buen clima laboral a nivel del Depto administrativo 4. Recurso humano calificado, comprometido y con sentido de pertenencia. 5. Trabajo en equipo del Depto. Administrativo 6. Alianzas estratégicas actuales 7. Recursos tecnológicos para el desarrollo de las actividades (SINCO ERP) 8. Creación del área tecnológica. 9. Buena relación con los proveedores 10. Maquinaria, equipos y formaleta propia 11. Calidad en los productos 12. Consolidación de un presupuesto de funcionamiento 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deficiencia en la articulación y comunicación entre áreas e internamente 2. Deficiencia en la planeación integral de los proyectos 3. Deficiencia en el seguimiento y control de los procesos. 4. Falta de programas de capacitación específicos del cargo. 5. Aumento en la demanda de trabajo operativo, especialmente en los directivos. 6. Administración y actualización de los activos fijos 7. Optimización de procesos 8. Reprocesos administrativos 9. Falencia en la toma de decisiones 10. Obsolescencia tecnológica 11. Carteras vencidas de proveedores
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar nuevas alianzas con proveedores estratégicos y fidelizar los existentes, aprovechando el posicionamiento de la empresa y manteniendo buenas relaciones con ellos. Realizar un proceso de transformación digital como cambio cultural y estratégico en el modelo organizacional de la empresa, sus procesos y tecnologías. • Diversificación del grupo empresarial conforme a nuevos modelos de negocio, basado en la gestión de los activos propios de maquinaria, equipos y formaleta, además de un negocio que se enfoque en la importación de algunos materiales de construcción. • Potenciar las capacidades y clima laboral dentro del equipo de trabajo que favorezcan al crecimiento de la organización, expansión geográfica y nuevos mercados. • La trayectoria en vivienda de interés social y las sinergias generadas con aliados estratégicos, permiten a la organización potenciar los beneficios participando activamente en los programas de vivienda del Gobierno Nacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar los procesos, el tiempo de los colaboradores y el seguimiento y control adecuado, mediante el uso de tecnologías digitales. • La comunicación como parte clave del proceso de integración entre todas las áreas, conocimiento en los directivos de los diferentes procesos y colaboración mutua para trabajar de la mano, evitando así reprocesos. • Establecer un mapa general de procesos con herramientas que permitan gestionar el seguimiento y control de los procesos y recursos de la organización, así como de las operaciones en los consorcios y distintos tipos de asociaciones, para ampliar la diversificación de proyectos.
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar el posicionamiento de la organización y buen historial crediticio, para la ampliación de plazos y refinanciación de obligaciones para superar la crisis por el Covid 19. • Optimización y control de los recursos, genera eficiencia mediante la aportación de valor de ahorros y reducción de costos. • Generar una política de seguridad de información y mapas de riesgo que diagnostiquen el grado de vulnerabilidad de la información, y usos de herramientas tecnológicas adecuadas que permitan mayor control de los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar el liderazgo del recurso humano con el fin de dar cumplimiento a los objetivos misionales de la organización. Capacitar al personal de compras, para así brindarles formación complementaria que les permitan desenvolverse mejor en un mercado que está en constante cambio, desarrollando nuevas técnicas de trabajo que aumenten su productividad, y rentabilidad a la organización. • Descentralización en la toma de decisiones por la alta gerencia, empoderando y motivando a los directivos, fomentando su capacidad, autonomía, compromiso y solución de conflictos. • Implementar políticas en el proceso de compras y contratación para mitigar los riesgos que puedan acontecer.

4.5 Análisis prospectivo

El DOFA es uno de los instrumentos más útiles de la prospectiva, el Doctor Cervera indica que el DOFA tiene el problema que se enfoca en el presente y se debe contemplar en su proceso dinámico hacia el futuro. Esto ha llevado a generar un DOFA con enfoque prospectivo que, por una parte, califica el DOFA tradicional y cuestiona a las mismas preguntas que se hacen en su elaboración, poniéndolas en un tiempo futuro.

Para realizar la calificación prospectiva, en cada uno de los elementos considerados, se requiere determinar y calificar dos criterios:

Oportunidades y Amenazas	Importancia	Respecto al propósito de la organización
	Probabilidad	Estimación (reducción de incertidumbre) de que efectivamente se concreten.
Fortalezas y Debilidades	Importancia	Respecto al propósito de la organización
	Solidez	Prevalencia o “dureza” de su evolución en el tiempo

4.5.1 Calificación estratégica

A continuación, se muestra los resultados del DOFA con un enfoque prospectivo (Tabla 15), el cual se utilizó el instrumento del Doctor Cervera Medel. Se tuvo en cuenta las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas identificadas en el DOFA tradicional.

Tabla 15.

Resultados calificación estratégica DOFA prospectiva

CALIFICACIÓN ESTRATÉGICA

IMPORTANCIA		PROBABILIDAD	
Nada importante	NI	ROJO	Muy improbable
Poco importante	PI	AMARILLO	Improbable
Más o menos importante	N	CREMA	Tan probable como improbable
Importante	I	VERDE	Probable
Muy importante	MI	AZUL	Muy probable
			MI I N P MP

	OPORTUNIDADES: Prepararse para aprovecharlas	IMP	SOLID
1	Política de vivienda Gobierno nacional (Ley de vivienda y hábitat 2021, Planes de desarrollo) Subsidios, programas de vivienda	MI	MP
2	Políticas de desarrollo sostenible	I	P
3	Reactivación económica del sector de la construcción en Colombia.	MI	P
4	Tasa de interés	MI	P
5	Nuevas tendencias de consumo de vivienda como fuente de bienestar.	I	P
6	Diversificación inmobiliaria y prospectiva de nuevos mercados en ciudades grandes e intermedias.	I	P
7	Transformación digital y automatización de procesos	MI	MP
8	Diversificación como grupo empresarial.	I	P
9	Aliados estratégicos: proveedores	MI	MP
10	Acceso al sector financiero	MI	MP

OPORTUNIDADES

EXCELENTES			
1	-	9	-
-	-	10	-
3	7	-	-
4	-	-	-

Debe aprovecharse incuestionablemente

Incuestionablemente, ésta es una gran oportunidad. Su alto atractivo potencial, junto con su alta probabilidad de implementación exitosa, convierten a esta situación en una ventaja estratégica para su empresa. Considerando que las ventajas competitivas le permiten llegar al mercado con una propuesta de mayor valor respecto de sus competidores, esta situación debe ser aprovechada. Debe concentrar todas las capacidades que sean necesarias para el aprovechamiento de esta oportunidad, recordando siempre que las oportunidades no capitalizadas a su favor pueden convertirse en serias amenazas para la posición competitiva de su empresa en el mercado si son capitalizadas por la competencia.

BUENAS			
-	5	-	-
2	6	-	-
-	-	-	-
-	8	-	-

Interesante si el riesgo es aceptable

Una situación como ésta, sin lugar a dudas, lo coloca frente al dilema de aceptar el desafío de capitalizar esta oportunidad, aunque haya bajas probabilidades de éxito, o ignorarla, asumiendo que un intento fallido habría significado una pérdida importante de tiempo y recursos. Lo mejor que puede hacer aquí es poner ambas elecciones en la balanza y analizar fríamente la situación. Si la ventaja competitiva potencial derivada del aprovechamiento de esta oportunidad es muy interesante, seguramente valdrá la pena intentarlo, aún tomando nota de que el éxito no está asegurado (recordemos el refrán: "el que no arriesga no gana"). Por otro lado, si el riesgo en el que incurriría la empresa para alcanzar dicha oportunidad es muy elevado, quizás lo mejor sea tomar una postura más conservadora y mantenerse "agazapado" monitoreando la situación, prestando mucha atención a los movimientos de la competencia vinculados con esta oportunidad.

	AMENAZAS: Prepararse para defenderse	IMP	SOLID
1	Cambio de gobierno	I	P
2	Ciclos económicos, crisis económica	MI	P
3	Reforma tributaria	I	P
4	Incertidumbre en seguridad y orden público	MI	N
5	Poder de negociación de algunos proveedores (monopolio, oligopolio)	I	P
6	Factores climáticos y desastres naturales	MI	N
7	Seguridad en la información y dependencia tecnológica	MI	MP
8	Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo	I	N
9	Inestabilidad e incremento en los precios de los materiales	I	N
10	Informalidad del sector de la construcción	I	P
11	Riesgo jurídico	MI	P
12	Impacto de la legislación	I	P

AMENAZAS

GRAVES			
-	-	-	-
2	-	-	-
-	7	11	-
-	-	-	-

Riesgo cierto a ser evitado de cualquier forma

Su posición competitiva se encuentra seriamente amenazada. Todos los recaudos que pueda tomar para evitar que la empresa pierda posiciones en el mercado son válidos. Si bien se trata de una situación delicada, cuya probabilidad de ocurrencia es importante, no debe darse por vencido, quedándose a esperar que llegue el momento en el que su posición se vea perjudicada. Por el contrario, debe concentrar todos sus esfuerzos y revisar todas las capacidades de su empresa con la motivación de hallar la mejor respuesta a esta situación. Está en sus manos la posibilidad de que esta amenaza sea neutralizada, pero para que ello ocurra es necesario que toda la empresa vaya en la misma dirección y encuentre el camino para anticiparse a los hechos, generando las defensas necesarias para que esta situación no lo afecte negativamente.

SEVERAS				
1	5	-	-	-
-	6	10	-	-
3	-	-	-	-
4	-	12	-	-

Riesgo considerable. Debe tomarse algún tipo de cobertura.
 Si bien es cierto que la probabilidad de que esta amenaza se materialice es baja, también es cierto que su incidencia sobre la organización reviste una seriedad que merece ser considerada. Por este motivo, la organización debe estar muy atenta a lo que suceda con esta amenaza, no debe distraerse y "mirar para otro lado" ya que si ésta llegara a concretarse su empresa podría resultar seriamente perjudicada. Lo mejor es prestar atención al comportamiento de esta amenaza de modo tal de estar preparado en caso de que sus posibilidades de afectarlo se vayan tomando más concretas.

IMPORTANCIA

- Nada importante
- Poco importante
- Más o menos importante
- Importante
- Muy importante

- NI
- PI
- N
- I
- MI

ROJO
AMARILLO
CREMA
VERDE
AZUL

SOLIDEZ/PRESENCIA/ARRAIGO

- Muy Débil
- Débil
- Circunstancial
- Fuerte
- Muy Fuerte

- MD
- D
- C
- F
- MF

	DEBILIDADES: REDUCIRLAS	IMP	SOLID
1	Deficiencia en la articulación y comunicación entre áreas.	MI	MF
2	Deficiencia en la planeación integral de los proyectos	MI	MF
3	Deficiencia en el seguimiento y control de los procesos y recursos.	MI	MF
4	Falta de programas de capacitación específicos del cargo.	I	F
5	Aumento en la demanda de trabajo operativo.	I	F
6	Administración y actualización de los activos fijos	I	F
7	Optimización de procesos	MI	F
8	Reprocesos administrativos.	I	C
9	Falencia en la toma de decisiones.	I	F
10	Obsolescencia tecnológica	MI	F
11	Carteras vencidas de proveedores	I	F

DEBILIDADES

GRAVES				
1	-	-	-	-
2	-	-	-	-
3	7	11	-	-
-	-	-	-	-

Desventaja estructural de difícil solución
 Definitivamente su situación es muy poco favorable: a una posición de gran desventaja respecto de la competencia se suman las escasas posibilidades que tiene de fortalecerse, colocándolo en un posición que está lejos de causar envidia. El primer paso ya está cumplido: la debilidad fue identificada. Pero con eso solo no alcanza, debe concentrar todos sus esfuerzos en intentar contrarrestar esta desventaja, de manera de superar esta situación desfavorable a la organización y recuperar el terreno que ha perdido a manos de la competencia, que por un motivo u otro ha estado haciendo las cosas mejor que usted. Difícil no significa imposible. Por eso, no debe darse por vencido y aceptar el reto que se le plantea.

SEVERAS				
-	5	9	-	-
-	6	-	-	-
-	-	-	-	-
4	-	-	-	-

Acortamiento fácil de desventaja
 Considerando que se trata de una gran desventaja con respecto a sus competidores y ha sido identificada, es imperativo poner "manos a la obra" y activar todos los mecanismos tendientes a neutralizarla, más aún cuando puede recuperarse fácilmente. El hecho de que sea una desventaja que puede neutralizarse con un pequeño esfuerzo no significa que por eso haya que desestimarla. Por el contrario, tan pronto como le sea posible, debe tomar todas las medidas necesarias para superar esa situación y mejorar su posición competitiva. Postergar su solución porque "no es tan difícil" puede ser un gran error: si bien hoy esa desventaja parece ser fácil de neutralizar, en un futuro su potencial de recuperación puede debilitarse, ya sea por cambios específicos provocados por la competencia o por otras situaciones que se generen en su mercado.

MODERADAS				
-	-	-	-	-
-	-	10	-	-
-	-	-	-	-
-	8	-	-	-

Desventaja recuperable si el esfuerzo es bajo
 Así como en la matriz hemos analizado las más débiles de nuestras ventajas, en este cuadrante encontramos a las menos débiles de nuestras desventajas. Si bien no es la determinante de su fracaso, esta debilidad no debe ser subestimada, más aún teniendo en cuenta que superarla no parece difícil. Si tiene su alcance la posibilidad de neutralizarla con un pequeño esfuerzo debe hacerlo, ya que si bien esta situación parece no revestir gran importancia con el tiempo podría empeorar y, entonces sí, tener consecuencias más graves para la competitividad de su empresa. En conclusión: si el esfuerzo no resulta demasiado importante, debe contrarrestar esta situación tan pronto como pueda.

FORTALEZAS: SOSTENERLAS		IMP	SOLID
1	Posicionamiento y trayectoria de la empresa	MI	MF
2	Estructura organizacional funcional bien definida.	I	F
3	Buen clima laboral a nivel del Depto administrativo	N	F
4	Recurso humano calificado, comprometido y con sentido de pertenencia.	I	F
5	Trabajo en equipo.	I	F
6	Alianzas estratégicas.	MI	MF
7	Recursos tecnológicos para el desarrollo de las actividades (SINCO ERP)	MI	MF
8	Creación del área tecnológica.	I	F
9	Buena relación con los proveedores.	MI	MF
10	Maquinaria, equipos y formaleta propia.	MI	F
11	Calidad en los productos	MI	MF
12	Consolidación de un presupuesto de funcionamiento	I	C

FORTALEZAS

EXCELENTES				
1	-	9	-	-
-	6	10	-	-
-	7	11	-	-
-	-	-	-	-

Ventaja actual de fácil defensa
Quizás sea la fortaleza que más envidia provoca en sus competidores, debido a que pueden hacer poco para contrarrestarla. Se trata de una gran ventaja respecto de la competencia que, al mismo tiempo, goza de una escasa probabilidad de ser neutralizada, lo que coloca a su empresa en una situación prácticamente inmejorable. Esto no significa que deba quedarse tranquilo creyéndose invulnerable. Nunca debe conformarse con haber alcanzado una fortaleza de este tipo, debe seguir trabajando para obtener nuevas ventajas, aprovechando todas las ventanas estratégicas que se le presenten.

BUENAS				
-	5	-	-	-
2	-	-	-	-
3	-	-	-	-
4	8	-	-	-

Defensa energética para mantenerse adelante
Es posible que ésta sea una de sus principales fuentes de ventajas competitivas y, por esta razón, sea la fortaleza más atacada por la competencia. Si bien reúne las condiciones para generar una alta ventaja sobre la competencia, el hecho de que pueda ser neutralizada fácilmente exige estar sumamente atentos a cualquier acción de la competencia sobre este punto. Recordemos que las ventajas competitivas le brindan la posibilidad de mostrarse como una alternativa diferente, por lo que brindar un especial cuidado a sus fortalezas es una tarea definitivamente saludable que, más tarde o más temprano, le reportará a su empresa importantes beneficios desde el punto de vista competitivo.

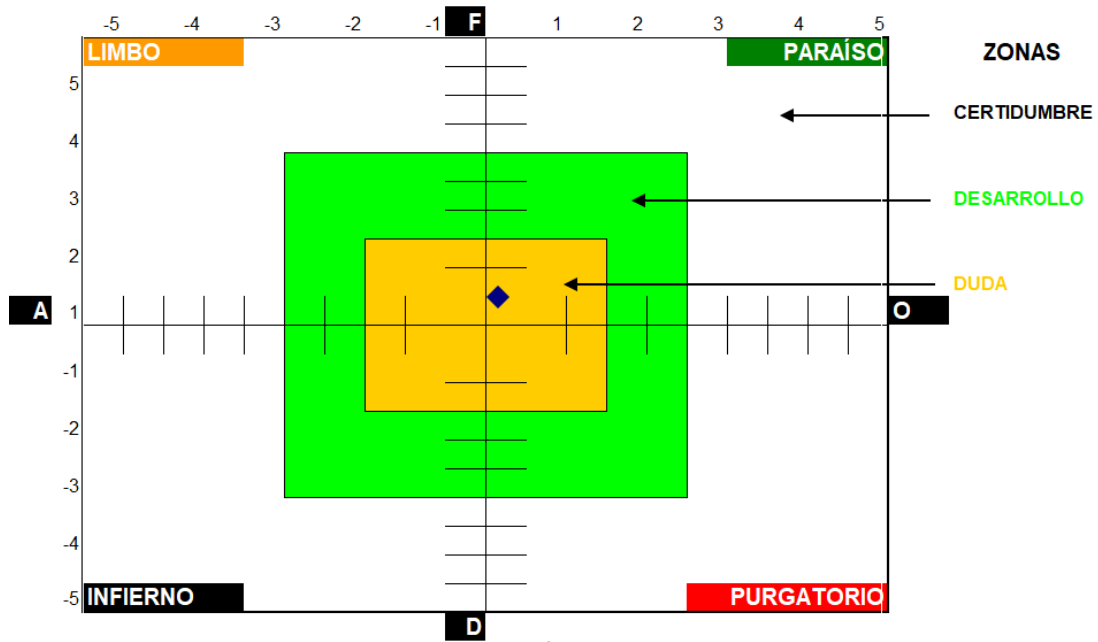
REGULARES				
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	12	-	-

A mantener sólo si el esfuerzo es bajo
Ni tan importante, ni tan fácil de neutralizar, eso significa que, si bien no será la determinante de su éxito, una fortaleza de este tipo no demanda demasiado esfuerzo para ser defendida de los embates de la competencia. Entonces, ¿por qué no cuidarla? No es una fortaleza fundamental para su empresa... pero no deja de ser un aspecto más que lo diferencia de la competencia, y por lo tanto, es saludable mantenerla. Al igual que en los cuadrantes B o G, usted debe realizar un análisis de costo-beneficio al momento de decidir si conserva o no esta ventaja. Si el esfuerzo requerido para mantenerla fuera superior a los beneficios que puede generar, quizás sería conveniente no dilapidar recursos y destinarlos a otra actividad que pueda generar nuevas fortalezas o a fortalecer otras ventajas más determinantes para la organización.

4.5.2 Estimación de la situación estratégica

La situación del futuro con base en el DOFA tomando en cuenta el impacto y ponderación de todos los factores involucrados, se puede situar a la organización y/o su propósito (futuro) en la zona PARAÍSO (Ver figura 12), porque tiene oportunidades y fortalezas. Se deben analizar las amenazas y debilidades y bloquearlas con las ventajas que se tienen. Está en el paraíso porque tiene oportunidades y fortalezas para aprovecharlas exitosamente, pero se encuentra en la ZONA DUDA porque cualquier situación inesperada podría modificar su posición de manera drástica. Igualmente, la organización tiene en sus manos la posibilidad de modificar rápidamente la misma.

Figura 12.
Situación estratégica



Zona en la que la organización debe explotar al máximo sus recursos y lograr los máximos beneficios
Se está en el limbo, porque las fortalezas los pueden cegar ante sus amenazas.

Zona en la que la organización debe transferir fortalezas a las áreas de Oportunidades
Se está en el paraíso porque tienen oportunidades y fortalezas para aprovecharlas

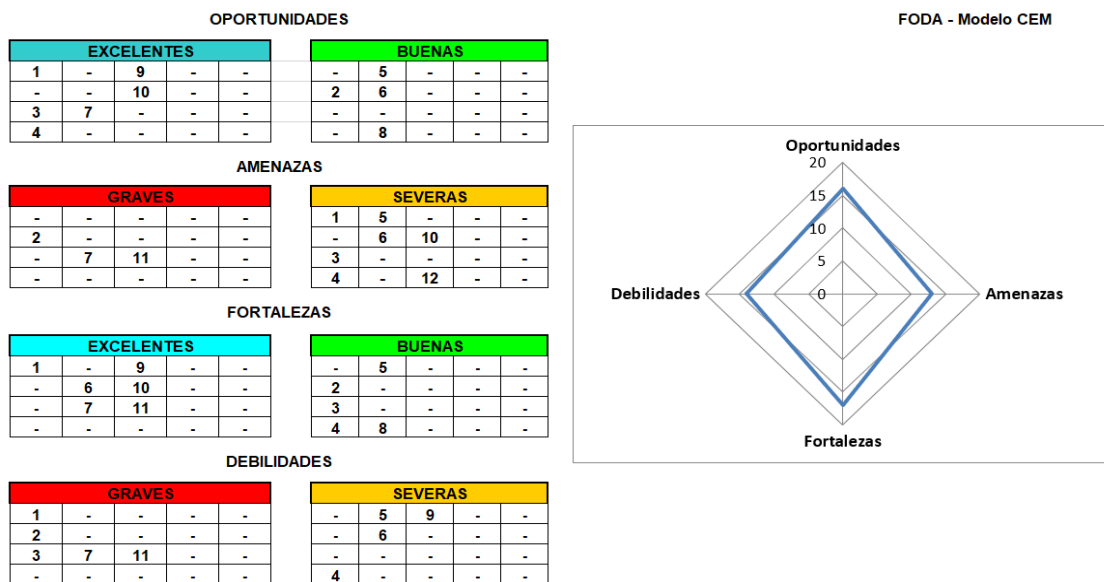
Zona en la que la organización ve amenazada su existencia y de la que debe salir rápidamente con acciones de mejora o cambio para reconvertirse
Se está en el infierno porque predominan amenazas y debilidades

Zona en la que la organización debe invertir recursos, capacitación, tecnología para superar sus debilidades y aprovechar las oportunidades que se ofrecen
Se está en el purgatorio porque aunque tienen oportunidades sus debilidades no les permiten aprovecharlas.

4.5.3 Conclusiones de factores claves para la estrategia

El Departamento administrativo tiene oportunidades y está trabajando en eliminar o reducir sus debilidades en función de aprovecharlas. Aunque se está enfrentando grandes amenazas, su impacto alto se ha venido manejando un poco. En este momento la organización está pasando una situación difícil debido a la pandemia por el Covid 19 y el orden público que ha generado muchos inconvenientes para el desarrollo normal de los proyectos, y para la situación financiera de la empresa, pero el Depto. Administrativo ha hecho todo lo posible para manejar los inconvenientes que se han generado por culpa de estas dos situaciones en las obras y en general en la empresa, además se cree que en cuanto al Covid 19 la organización y su entorno se han venido adaptando a esta nueva normalidad y en cuanto al orden público es decir los paros, se considera que es algo pasajero, que está afectando mucho a la organización, pero que en un futuro se espera que este impacto negativo no se tendrá en la magnitud que se encuentra en el presente (Figura 13)

Figura 13
Conclusiones factores claves estratégicas



5. Formulación estratégica

El proceso de la planeación estratégica del Departamento administrativo consiste en partir del direccionamiento estratégico de la compañía, interpretar la estrategia corporativa, aplicarla en las áreas que conforman el Departamento como lo son compras, almacén, maquinaria, tecnología y contratación y servicios generales, de tal forma que se logre la sostenibilidad contribuyendo en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía.

La planeación estratégica es el proceso secuencial que debe realizar la empresa para proyectarse y lograr desarrollarse en un ambiente turbulento, veloz, exigente y violento. Para poder afrontar el reto de competir en los mercados, deben adaptarse e interactuar de manera armónica con el entorno. El proceso de formulación de estrategias tiene un conjunto de pasos mediante los cuales la organización analiza su pasado, el presente y establece cómo la organización espera afrontar el futuro.

Es así como se debe tener clara cuál es la misión y visión de la compañía actualmente y de allí enfatizar en las del Departamento Administrativo.

A continuación, se indica la misión, visión, principios, valores y objetivos estratégicos de la última actualización vigente del Plan de direccionamiento estratégico de la Constructora e igualmente la formulación estratégica enfocada en el Departamento administrativo desarrollada en el presente trabajo.

5.1 Misión

- **Misión anterior de la Constructora Rodríguez Briñez SAS**

CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ BRIÑEZ S.A.S, es una organización competitiva dedicada a proporcionar bienestar a través de la oferta de bienes y servicios de

calidad en la industria de la construcción, contribuyendo al desarrollo integral de la sociedad.

- **Misión actual de la Constructora Rodríguez Briñez SAS**

Construimos sueños que transforman vidas

- **Misión del Departamento Administrativo**

Somos un departamento que contribuye con la maximización del valor de la compañía para accionistas, proveedores y clientes, administrando y gestionando los bienes, servicios y tecnología, necesarios y adecuados para la operación, con oportunidad, calidad, efectividad y eficiencia, alineado con los objetivos estratégicos de la organización generando mayor productividad y competitividad.

5.2 Visión

- **Visión anterior de la Constructora Rodríguez Briñez SAS**

Al 2020 seremos reconocidos nacionalmente como una organización sólida, caracterizada por la entrega de productos innovadores, dentro de un contexto de eficiencia económica, desarrollo integral de su equipo humano y sostenibilidad.

- **Visión actual y meta de la Constructora Rodríguez Briñez SAS**

La visión actual de la Constructora Rodríguez Briñez SAS es: Seremos una organización competitiva que ofrece productos y servicios innovadores en el sector de la construcción.

La meta al 2025 es: Consolidarnos como una empresa Nacional en el sector constructor, duplicando la operación en ventas, y participación de mercado, manteniendo

los márgenes de rentabilidad, ofreciendo productos y servicios innovadores que aporten al mejoramiento de la calidad de vida de las personas.

- **Visión del Departamento Administrativo**

Al 2025 el departamento administrativo alcanzará una transformación al llegar ser un departamento estratégico que genere mayor productividad en la operación, será reconocido como un equipo que aporta confianza y seguridad a la organización, clientes y proveedores por su alta capacidad y liderazgo para desarrollar todos los procesos de compras, almacén, maquinaria y equipo, tecnología, contratación y servicios generales, de manera innovadora que contribuya al crecimiento de la compañía y de los demás departamentos y áreas.

5.3 Principios de la Constructora Rodríguez Briñez SAS:

5.3.1 Cultura del Resultado

Capacidad para obtener resultados cumpliendo los objetivos y superando las metas fijadas por la organización, a través del desempeño de las actividades, definición de prioridades, toma de decisiones de manera oportuna y optimización de recursos, actuando siempre en equilibrio de los intereses de la compañía y el bien común.

Se trata de conseguir una satisfacción de todos los que participan en su actividad, ya sean clientes, trabajadores, accionistas, proveedores, etc, para lo cual se requiere la planificación y desarrollo de estrategias encaminadas a ello.

5.3.2 Cultura de la excelencia

Orientación hacia la mejora continua, la transformación de la tarea diaria en acción estratégica, que progresivamente se constituye en acción excelente. La Cultura de la

excelencia exige: saber hacia dónde nos dirigimos empujando todos en la misma dirección y conociendo nuestro papel y aportación de valor, que fomenta nuestro compromiso.

5.3.3 Cultura de la innovación:

Es el motor que impulsa a la organización a mejorar constantemente, avanzar e innovar, orientada a fomentar la confianza entre todos, con compromiso y actitud proactiva, a incentivar la curiosidad para que se exploren y generen ideas valiosas, nuevas y originales, presentando recursos y métodos innovadores que mejoren el desempeño de la organización, y que a través de los valores, principios y hábitos que caracterizan la forma habitual de operar de la empresa y que refuerzan de modo coherente el comportamiento de los empleados claramente a favor de la innovación sistemática se tenga una actitud de actuar, y se presenten espacios de convergencia y divergencia.

5.4 Valores de la Constructora Rodríguez Briñez SAS

5.4.1 Confianza

La confianza dentro de la empresa puede incrementar la productividad, además de generar un entorno más favorable para desarrollar el trabajo y cumplir los objetivos de la organización. Generar confianza es un valor máximo, altamente apreciado y que influye directamente en la reputación e imagen.

La confianza se debe dar a nivel interno es decir dentro de la empresa y a nivel externo que es la confianza de la empresa con el exterior.

A nivel interno existen formas de gestión empresarial que promueven la confianza, y traen beneficios para esta, entre algunos aspectos están aumentar y mejorar la comunicación, aprender a delegar, aceptar las críticas constructivas, ser transparente y tener en consideración el capital humano más allá de la relación profesional, estas son

actuaciones que se basan en mayor o menor medida en la confianza, al tiempo que son esenciales para que ésta llegue a divulgarse y desarrollarse. Por ejemplo, la confianza para con los empleados, se les entrega estabilidad y crecimiento mutuo, si se confía en los empleados y ello genera un buen ambiente de trabajo, muchas personas van a querer trabajar en la empresa, lo cual repercute en la imagen y crecimiento de la empresa hacia el exterior, y los clientes, proveedores, confiarán en lo que ofrece la empresa. Por tanto, la confianza puede generar un círculo virtuoso en la empresa que se traducirá en beneficios en el medio y largo plazo. Existe confianza para con los accionistas entregándole la responsabilidad de un equipo humano calificado y procesos estandarizados.

La confianza que se genera con el exterior es asimismo fundamental, por ejemplo, con los clientes, con los proveedores, con la competencia, con el Estado, etc., pues influye determinantemente en la evolución del proyecto empresarial.

La Confianza para con los Clientes es un factor clave en la relación con el cliente. Se genera confiabilidad en los clientes entregándoles experiencia y respaldo, es así como a lo largo de la trayectoria CRB SAS ha demostrado tener capacidad para responder, resolver, entender y acompañar distinto tipo de situaciones a través de sus productos y servicios, lo que ha conllevado a la fidelización de los clientes.

La Confianza para con los proveedores contribuye a una sana relación cliente-proveedor, lo que permite generar sólidas relaciones colaborativas que se traducen en beneficios para la organización. Una relación de confianza con los proveedores, genera una mejor comunicación, mayor colaboración y le permite a la empresa posicionarse como un cliente preferido.

CRB SAS genera confianza con sus proveedores cumpliendo con los compromisos, lo que ha generado que se obtengan algunos beneficios como: Mayor velocidad de respuesta en las cotizaciones, programación preferente de las órdenes, mejores términos de pago, mayores ideas de mejoras, mejor precio, notificaciones tempranas sobre problemas potenciales, prioridad en caso de restricciones de capacidad, asignación de personal dedicado, acceso exclusivo a nuevas tecnologías, apoyos financieros en caso de ser necesarios, acceso a nuevos sistemas de información.

La Confianza para con la competencia se da a través de la experiencia, historia y cumplimiento, la empresa CRB SAS siempre ha competido de forma leal y ha mantenido buenas relaciones con sus competidores, ya que siempre ha competido con ética, y cero corrupciones.

La confianza para con los trabajadores se da a través de la estabilidad y crecimiento mutuo. Con el Estado a través de la trayectoria, cumplimiento de las obras y con el respaldo de un equipo calificado.

5.4.2 Coherencia

La coherencia organizacional es la forma de actuar, que genera seguridad en las personas, en los clientes, trabajadores, proveedores, competencia, Estado, accionistas que favorece la competitividad organizacional. Esta actitud lógica y consecuente con los principios y valores que guíen los comportamientos, formas de liderar, de gestionar a las personas, de resolver problemas, de mantener una postura, que esté conectada con la cultura de la empresa, con la misión, visión de la organización genera confianza, cohesión, satisfacción, afinidad, tranquilidad, reflexión, motivación, alineación de todas las partes interesadas (stakeholders). En CRB SAS, la coherencia se da cumpliendo con los clientes

con la oferta de valor, con el cumplimiento de la filosofía, políticas y procesos claros en los trabajadores, el respaldo en las operaciones y generación de sinergias con los proveedores, con un producto diferenciador con la competencia, con la relación con el Estado con el cumplimiento del marco regulatorio, tiempo y calidad, y con los accionistas mediante una empresa competitiva que genera resultados

5.4.3 Pasión

Cuando alguien se muestra apasionado con su trabajo y con lo que hace, contagia esa pasión y esa energía a los demás. Si la empresa transmite a su equipo y sus clientes dicha pasión, ellos también se sentirán así. La pasión engloba el entusiasmo o deseo por algo y es fundamental a la hora de emprender, a la hora de liderar una empresa o a la hora de ser productivo dentro de la empresa. Todos los líderes deben tener pasión, transmitirlo y contagiarlo a todo el personal de la empresa y traspasar fronteras. Las personas que defienden una idea, que lideran una empresa, que luchan por ella, sienten, sufren y luchan por ella.

En CRB SAS la pasión se da en dar a los clientes más de lo que se imaginan y un compromiso, en los trabajadores un propósito común hacia un equipo motivado, en los proveedores seleccionando los mejores materiales y mano de obra posibles, de acuerdo al segmento ofertado. Para la competencia se demuestra en hacer lo que le gusta y hacerlo bien hecho, y para con los accionistas al compartir una misma visión. Con el Estado se genera un sentido de pertenencia, compromiso, con la región, con Colombia, trayendo beneficios al país traducidos en inversión, progreso y desarrollo.

5.5 Objetivos estratégicos de la Constructora Rodríguez Briñez SAS

1. OBJETIVO ESTRATÉGICO: CRECIMIENTO SOSTENIBLE

- Realizar el plan de expansión a nivel nacional de manera ordenada y sostenible
- Ampliar el número de proyectos en estructuración y construcción
- Recuperar y estabilizar el nivel de ingresos
- Duplicar el nivel de ingresos de la empresa en un plazo de 5 años

2. OBJETIVO ESTRATÉGICO: CONSOLIDACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN

- Proteger la posición de liderazgo en el mercado local y consolidar operación en todo el departamento.
- Reforzar las posiciones de alta competitividad logradas
- Culminar los programas de optimización en curso
- Lograr estructura de grupo empresarial que optimice cada componente del macro-proceso.
- Fortalecer proceso de estructuración de nuevos proyectos

3. OBJETIVO ESTRATÉGICO: RENTABILIDAD Y EFICIENCIA

- Sostener los mejores márgenes operacionales y netos del sector
- Ajustar tiempos de ejecución y ciclos entre proyectos

4. OBJETIVO ESTRATÉGICO: FORTALECIMIENTO FINANCIERO

- Lograr una mayor capacidad de apalancamiento
- Contar con mejores herramientas de planeación financiera

5. OBJETIVO ESTRATÉGICO: OPTIMIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO

- Mantener el mejor equipo, altamente calificado y motivado
- Consolidar herramientas de gestión y medición

5.6 Alineación del Departamento Administrativo con los objetivos estratégicos

- **OBJETIVO ESTRATÉGICO: CRECIMIENTO SOSTENIBLE**

Hacer el trabajo eficiente= Ayudar a mantener la posición competitiva de la empresa.

Búsqueda de los mejores proveedores estratégicos (aliados estratégicos), genera calidad y competitividad.

- **OBJETIVO ESTRATÉGICO: CONSOLIDACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN**

Calidad de bienes y servicios=Cliente satisfecho

Fortalecimiento del sistema de inventario y control de activos

Robustecer y ampliar el proceso de selección de proveedores

Desarrollar políticas de uso de tecnología y sistemas de información, de respaldo de energía, sistemas de almacenamiento de información en equipos locales y manejo de Cloud Computing

Mejora de procedimientos, definición de políticas, de lecciones aprendidas.

- **OBJETIVO ESTRATÉGICO: RENTABILIDAD Y EFICIENCIA**

Rentabilidad en las compras estratégicas, las relaciones a largo plazo con los proveedores, alquiler de la maquinaria y equipo, manejo de inventarios, aumenta la efectividad, rendimiento y productividad de la organización

Optimización y control de los recursos, genera eficiencia mediante la aportación de valor de ahorros y reducción de costos

- **OBJETIVO ESTRATÉGICO: FORTALECIMIENTO FINANCIERO**

Entrega oportuna de facturación permite al Depto. financiero realizar su gestión ante las Fiducias

Ahorros en las compras, generan mayor utilidad

- **OBJETIVO ESTRATÉGICO: OPTIMIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Motivación y compromiso del equipo de trabajo para la consecución de los objetivos y metas de la organización.

Evaluación de desempeño.

5.7 Objetivos del Departamento Administrativo

5.7.1 Objetivo general del departamento administrativo

Administrar y gestionar los bienes, servicios y tecnología, necesarios y adecuados para la operación, con oportunidad, calidad, efectividad y eficiencia, alineado con los objetivos estratégicos de la organización generando mayor productividad y competitividad

5.7.2 Objetivo de dirección

Planificar, Dirigir, controlar, Organizar, Coordinar, y Evaluar las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas

Estrategia de gestión directiva: Disminuir la operatividad al 50% y aumentar el enfoque (Figura 14) en:

1. **LIDERAZGO:** Desarrollar un liderazgo transformacional: Motivar, trabajo en equipo, incentivar la participación, empoderar, liderar al cambio, incentivar al cumplimiento de los objetivos y metas. Guiar un equipo, todos con la misma visión, con un propósito común.
2. **PLANEACIÓN:** Definición de objetivos, metas y estrategias, planes de trabajo. Establecer procedimientos, políticas, Toma de decisiones.

3. DIRECCIÓN: Acompañamiento directivo, dirigir y supervisar el equipo de trabajo, influir en el personal para alcanzar las metas, canales de comunicación, comités internos
4. ORGANIZACIÓN: Organizar, administrar y asignar los recursos, definir funciones, asignar responsabilidades, establecer mecanismos de coordinación, estructura organizativa.
5. CONTROL: De los procesos, de presupuestos, optimización de los recursos, definición y seguimiento a indicadores, medir las realizaciones y sus resultados, retroalimentación, comparar resultados con los objetivos, tomar medidas correctivas.
6. MOTIVACIÓN: Reconocimiento, incentivar la participación, evaluación, empoderamiento, establecer retos, buen ambiente laboral
7. TRABAJO EN EQUIPO: Se debe generar un buen ambiente y buenas relaciones entre todos los departamentos e internamente en el administrativo, porque todos somos parte de la misma empresa y debemos remar en la misma dirección, trabajando en equipo y colaborando en lo que necesitan los demás, ya que así se logra alcanzar las metas propuestas y el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Figura 14.
Estrategia de gestión directiva



Fuente: Elaboración propia

5.7.3 Objetivo de Recursos

Comprar de forma inteligente y garantizar el abastecimiento oportuno de los bienes (materiales, maquinaria, equipos) y servicios correctos, necesarios para la producción y operación de la organización, en la cantidad apropiada, obtenidos en el momento y lugar convenientes, de la fuente apropiada, con un servicio oportuno, a un precio conforme.

5.7.3.1 *Compras*: Objetivo general: Comprar y abastecer los bienes y servicios necesarios para la producción y operación de la organización, de forma oportuna, comprando a los proveedores correctos, cumpliendo con los requisitos especificados por la empresa, con calidad, cantidad apropiada, ejerciendo un control y seguimiento a los pedidos.

Objetivos específicos:

1. Mejorar procedimientos:

- Implantar políticas de compras, lecciones aprendidas
- Implementar un mecanismo de la información oportuna de necesidades de pagos al Depto financiero para garantizar el flujo de caja.
- Establecer una programación de compras que permita visualizar las necesidades de la obra en una línea de tiempo.
- Depurar la plataforma de compras de pedidos innecesarios o pedidos autogenerados.
- Establecer los mecanismos administrativos para el manejo de inventarios y control de activos fijos.

2. Mejorar base de proveedores

- Segmentación de proveedores
- Localizar proveedores estratégicos de forma directa.
- Actualizar la información y los documentos de los proveedores en ADPRO
- Buscar un método apropiado de evaluación de proveedores, donde es necesaria la colaboración de todas las áreas interesadas, una retroalimentación con el objetivo de tener oportunidades de mejora y mantener los mejores proveedores.

3. Estandarizar productos

- Organizar el maestro de insumos en Sinco, inactivando los que ya no se usan, clasificando en tipo y grupos o categorización correctos, y garantizando que su especificación sea completa y clara, para una mayor productividad de los procesos que los utilizan y eficiencia en la gestión interna

4. Optimizar relaciones con proveedores

- Fomentar la colaboración con los proveedores alimentando relaciones fuertes y consolidadas.
- Generar un GANA-GANA
- Negociar acuerdos de largo plazo con proveedores (sostenimiento de precios, forma de pago, cupos de crédito)
- Realizar revisión de estado de cartera con los proveedores.

5. Optimizar el proceso de compras en tiempos de entregas y reducción de costos

- Garantizar el abastecimiento oportuno de los bienes (materiales, maquinaria, equipos) y servicios
- Posicionar de forma homogénea las categorías de los pedidos según su importancia y complejidad de compra, con el objeto de seleccionar acciones similares, trabajar en equipo con las partes interesadas, realizar compras en volumen, para incrementar la eficiencia, reducir tiempos de entrega y ahorro de costos.
- Realizar la entrega oportuna de la facturación.

5.7.3.2 *Almacén*: Implementar acciones a desarrollar que logren de manera permanente que la información, gestión del almacén y existencias de materiales, brinden la seguridad y veracidad que se cuenta con un excelente sistema de control, en disponibilidad de inventario, garantizando su buen y adecuado uso, almacenados en óptimas condiciones.

5.7.3.3 *Maquinaria y equipo*: Asegurar la disponibilidad de la maquinaria y equipo, Cumplir con el programa de mantenimiento, realizar y controlar el presupuesto anual de mantenimiento y ajustar los costos a lo establecido, buscando una mayor utilidad.

5.7.4 Objetivo tecnología

Objetivo general: Coordinar la Administración de la Infraestructura de TI (Tecnologías de Información) y Comunicaciones para otorgar los servicios de información y comunicación a todas las áreas de la organización. Objetivos estratégicos: Transformación digital en procesos de la compañía y transformación digital en procesos de construcción.

5.7.5 Objetivo contratación y servicios generales

Objetivo general: Administrar eficazmente los servicios contratados, asegurando el cumplimiento de las obligaciones, y realizando un seguimiento y control adecuado, para evitar desviaciones. Asegurar el suministro, preservación, mantenimiento, control y optimización de los recursos necesarios de forma oportuna, eficaz y eficiente para el buen funcionamiento de toda la organización.

Objetivos específicos:

- Realizar una adecuada gestión y desarrollo contractual
- Eficiencia en la liquidación de los contratos de obra
- Mantener una adecuada organización, conservación y manejo del archivo de los contratos.
- Asegurar el suministro de los recursos necesarios para el funcionamiento de la organización

- Consolidar un presupuesto acorde a las necesidades de la infraestructura y servicios generales y realizar su control

Figura 15.
Plan de mejora Departamento Administrativo



Fuente: Elaboración propia

6. Diseño de la implementación

6.1 Plan operativo 2021

El plan operativo anual es una herramienta importante para obtener un plan estructurado de las actividades sobre la ejecución de las estrategias del Departamento administrativo en el período de un año o más. Desde el inicio de cada año, se diseña el plan operativo el cual sirve como herramienta para alcanzar los objetivos.

A continuación, se relaciona el plan operativo del Departamento Administrativo para el 2021 (Tabla 16)

TABLA 16. PLAN DE OPERATIVO DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO 2021

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	METAS	INDICADOR	RESPONSABLE	RECURSOS	INTERACCIÓN CON OTRAS ÁREAS	FECHA DE REALIZACIÓN
OBJETIVO GENERAL DEPTO ADMINISTRATIVO Administrar y gestionar los bienes, servicios y tecnología, necesarios y adecuados para la operación de todas las áreas, con oportunidad, calidad, efectividad y eficiencia, alineado con los objetivos estratégicos de la organización generando mayor productividad. y competitividad							
OBJETIVO GENERAL RECURSOS Comprar de forma inteligente y garantizar el abastecimiento oportuno de los bienes (materiales, maquinaria, equipos) y servicios correctos, necesarios para la producción y operación de la organización, en la cantidad apropiada, obtenidos en el momento y lugar convenientes, de la fuente apropiada, con un servicio oportuno, a un precio conforme.							
Mejorar los procedimientos	• Implantar políticas de compras, lecciones aprendidas	Diseñar y difundir unas políticas de compras, lecciones aprendidas en el transcurso del primer semestre del 2021	Cumplimiento de la meta	Directora administrativa/Jefe de recursos	Recurso humano, tecnología	Todas las áreas	Primer semestre del 2021
	• Implementar un mecanismo de la información oportuna de necesidades de pagos al Depto financiero para garantizar el flujo de caja.	Entregar al depto financiero el 90% de las necesidades de pagos con una semana mínima de anticipación	Cumplimiento de la meta mensual	Asistentes de compras	Recurso humano	Depto financiero/Depto admon	Siempre
	• Establecer con el Depto de construcción una programación de compras que permita visualizar las necesidades de la obra en una línea de tiempo.	Que el total de proyectos nuevos cuenten con su programación de compras	Cumplimiento de la meta	Depto de construcción/directores de obra/Depto admon	Recurso humano	Depto de construcción/directores de obra/Depto admon	Marzo (Ciprés E1, Praderas del viento E1, Reserva de los Colores y Bambú E2) Mayo (Praderas del viento E2, Altos de los Sauces E1) Junio (Balcones de los Hayuelos E3, Los Cerezos E1, Bosques de Arazá E2) Julio (Mirador E2, Ciprés 2) Agosto (Praderas del Viento E3, Los Caobos E1) Agosto (Praderas del Viento E4)
	• Depurar la plataforma de compras de pedidos innecesarios o pedidos autogenerados	A finales de junio de 2021, en todas las obras en ejecución, debe haberse depurado los pedidos innecesarios o pedidos autogenerados.	Cumplimiento de la meta	Depto de construcción/ Obras/ asistentes de compras	Recurso humano, tecnología	Depto de construcción/directores de obra/Depto admon	Primer semestre del 2021
	Establecer los mecanismos administrativos para el manejo de inventarios y control de activos fijos	Entregar actualizado el inventario de activos fijos al Depto financiero, y apoyar administrativamente para lograr la implementación del submódulo de activos fijos de Sinco	Cumplimiento de la meta	Depto financiero/Depto administrativo	Recurso humano, tecnología	Depto financiero/Depto administrativo	Durante el año 2021
Mejorar base de proveedores	• Localizar proveedores estratégicos de forma directa.	Conseguir mínimo 5 proveedores estratégicos	Cumplimiento de la meta durante un año	Dierctora adminisytativa. Jefe de recursos, asistentes de compras	Recurso humano, tecnología	Depto de construcción/Depto admon/Depto finacniero	Durante el año 2021
	• Segmentación de proveedores	A finales de diciembre de 2021 se debe haber realizado esta actividad en un 80%	Cumplimiento de la meta	Jefe de recursos, asistentes de compras, asistente de facturación	Recurso humano, tecnología	Depto de construcción/Depto admon/Depto finacniero	Durante el año 2021
	• Actualizar la información y los documentos de los proveedores en ADPRO		Cumplimiento de la meta				

BJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	METAS	INDICADOR	RESPONSABLE	RECURSOS	INTERACCIÓN CON OTRAS ÁREAS	FECHA DE REALIZACIÓN
	<ul style="list-style-type: none"> Medir la eficiencia con la que garantizamos la calidad de nuestros productos y materiales utilizados, a través del cumplimiento de los proveedores y realizar retroalimentación con ellos para establecer oportunidades de mejora. 	Realizar la evaluación de proveedores cuya meta es tener mínimo el 85% de proveedores que cumplen, buscando que más del 50% sean muy confiables	Cumplimiento de proveedores= Proveedores confiables/ proveedores evaluados	Directora administrativa/asistentes de compras/Directores de obra/Director de planeación/Jefe SGI	Recurso humano, tecnología,	Todas las áreas	Realizar la evaluación de proveedores en los meses de enero o febrero y julio o agosto del 2021
Estandarizar insumos	<ul style="list-style-type: none"> Organizar el maestro de insumos en Sinco, inactivando los que ya no se usan, clasificando en tipo y grupos o categorización correctos, y garantizando que su especificación sea completa y clara, para una mayor productividad de los procesos que los utilizan y eficiencia en la gestión interna 	A finalizar el año 2021, el maestro de insumos debe estar depurado, organizado	Cumplimiento de la meta	Directora administrativa/Jefe de recursos/Profesionales de planeación/Jefe de analistas C&P	Recurso humano, tecnología	Depto de construcción/Depto de planeación/Depto admon	Durante el año 2021
Optimizar relaciones con los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar la colaboración con los proveedores alimentando relaciones fuertes y consolidadas. Generar un GANA-GANA 	Conseguir mínimo 5 cupos de crédito con proveedores estratégicos. Conseguir que más del 90% de los proveedores, manejen forma de pago mínimo a 30 días	Cumplimiento de la meta	Directora administrativa y equipo de trabajo	Recurso humano, tecnología	Depto financiero	Durante el año 2021
	<ul style="list-style-type: none"> Negociar acuerdos de largo plazo con proveedores (sostenimiento de precios, forma de pago, cupos de crédito) 		Cumplimiento de la meta	Directora administrativa y equipo de trabajo	Recurso humano, tecnología	Depto financiero	Durante el año 2021
	<ul style="list-style-type: none"> Realizar revisión de estado de cartera con los proveedores y gestionar su pago 	Disminuir con la ayuda de financiera los bloqueos por cartera realizando un seguimiento a su estado (máx 2 bloqueos se pueden presentar por mes)	Cumplimiento de la meta	Directora administrativa, Directora financiera	Recurso humano, tecnología, financieros	Depto financiero	Durante el año 2021
Optimizar el proceso de compras en tiempos de entrega y reducción de costos	Garantizar el abastecimiento oportuno de los bienes (materiales, maquinaria, equipos) y servicios correctos	Garantizar que el 90% de las compras se entreguen oportunamente.		Directora administrativa y equipo de trabajo	Recurso humano, tecnología,	Todas las áreas	Durante el año 2021
	<ul style="list-style-type: none"> Posicionar de forma homogénea las categorías de los pedidos según su importancia y complejidad de compra, con el objeto de seleccionar acciones similares, trabajar en equipo con las partes interesadas, realizar compras en volumen, para incrementar la eficiencia, reducir tiempos de entrega y ahorro de costos. 	Iniciar la realización de la categoriación de pedidos a partir del segundo semestre de 2021	Cumplimiento de la meta	Directora administrativa/asistentes de compras/Diepto de construcción/ Directores de obra/Director de planeación/	Recurso humano, tecnología,	Depto de construcción/Depto de planeación/Area SGI	Inicio del segundo semestre de 2021
	<ul style="list-style-type: none"> Realizar entregas semanales de las facturas del periodo, garantizando así la entrega oportuna de la facturación para el cierre del mes al Depto. Financiero 	Entrega oportuna de la facturación al depto financiero en un 80% para el cierre de mes (excepción facturas que no dependen del Depto admon)		Jefe de recursos/asistentes de compras/asistentes administrativas	Recurso humano, tecnología,	Todas las áreas	Durante el año 2021

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	METAS	INDICADOR	RESPONSABLE	RECURSOS	INTERACCIÓN CON OTRAS ÁREAS	FECHA DE REALIZACIÓN
Implementar acciones a desarrollar que logren de manera permanente que la información, gestión del almacén y existencias de materiales, brinden la seguridad y veracidad que se cuenta con un excelente sistema de control, en disponibilidad de inventario, garantizando su buen y adecuado uso, almacenados en óptimas condiciones.	Realizar controles periódicos y constantes que vislumbren el manejo diario y los ritmos de las existencias o stocks y diferencias entre lo físico y el sistema	Realizar dos inventarios en los almacenes de obra y almacén general durante el año	Cumplimiento de la meta	Almacenista general/ Residentes administrativos/ almacénistas de obra	Recurso humano, tecnología	Todas las obras en ejecución	(Junio o julio y diciembre o enero del siguiente año)
	Mantener al día las entradas de almacén y garantizar que se hagan las salidas correspondientes para la entrega del material	Se debe realizar diariamente, máximo en 3 días	Cumplimiento de la meta evidenciado en los informes de comités de obra)	Directora administrativa/ Coordinador de gestión contractual/ Área jurídica	Recurso humano, tecnología,	Todas las áreas	Diariamente
	Realizar el mantenimiento de la formaleta metálica en los tiempos previstos optimizando el recurso humano	Cumplir con la programación de entregas de la formaleta según necesidades de las obras	Cumplimiento de las fechas previstas	Residentes administrativos, Directores de obra, Directora Administrativa Depto de planeación	Recurso humano, tecnología,	Departamento de planeación Departamento de construcción, Obras	Ciprés E1 (formaletas azul y amarillo en el mes de abril) Bambú E2 (formaleta roja en marzo), Alto de los Sauces (formaleta verde en junio), Praderas del Viento E1 y Los Colores (parales y cercha para abril)
	Fortalecimiento del sistema de inventario e identificar el origen de los problemas que se puedan presentar en el manejo de los inventarios (exceso de inventarios, vencimientos de los productos, inventario físico diferente a inventario en el stm, espacio insuficiente en el almacén, etc) para corregirlos a tiempo y realizar un plan de mejora.	Minimizar los problemas que se puedan presentar en los almacenes	Cumplimiento de la meta	Residentes administrativos, almacenistas, almacenista general, Jefe de recursos, Directora Administrativa	Recurso humano, tecnología,	Obras	Durante el año
Asegurar la disponibilidad de la maquinaria y equipo	Asegurar máxima disponibilidad de la maquinaria y equipo	Lograr que la disponibilidad de la maquinaria y equipo alcance un 90%		Supervisor de mantenimiento	Recurso humano, financiero, tecnología	Obras, depto de construcción	Durante el año
Cumplir con el programa de mantenimiento	Realizar los mantenimientos programados	Ejecutar el 100% de los mantenimientos programados durante el año		Supervisor de mantenimiento, operadores de maquinaria	Recurso humano, financiero, tecnología	Obras, depto de construcción, depto financiero	Según programa de mantenimiento
Realizar y controlar el presupuesto anual de mantenimiento y ajustar los costos a lo establecido, buscando una mayor utilidad	Planear y controlar el presupuesto asignado para el mantenimiento con el objetivo de aumentar la utilidad.	Aumentar la utilidad, controlando el presupuesto de mantenimiento		Supervisor de mantenimiento	Recurso humano, financiero, tecnología	Depto financiero	Durante el año

Objetivos generales	Actividad	Indicador	Cómo hacerlo	Cronograma de ejecución.
Transformación digital en procesos de la compañía.	- Sistema de gestión de información general.	- Gestionar la utilización del modulo BI,CBR, A&F	<ul style="list-style-type: none"> - En el modulo A&F alimentar la base de datos de activos fijos. - Aprovechar el modulo BI al 100% la herramienta para análisis de datos, graficas, indicadores de procesos y demás. En el modulo CBR alimentar la base de datos de postventa. - Realización de capacitaciones por parte de SINCO a una persona por departamento. 	- FEBRERO 01 A ABRIL 30
	- Renovación de equipos.	- Equipos para trabajo según necesidad.	<ul style="list-style-type: none"> - En planeación se renovaran tres equipos, los cuales cumplieron si vida útil, las especificaciones técnicas partirán de discos duros solidos, procesadores ryzen de alta generación, tarjetas de video 2070 hacia delante. - La gama asus será la línea de tecnología. A partir de ella se escogieron tres tipos de equipos; equipos para diseño, equipos para directivos y equipos para oficina. - Incorporación de tabletas para el trabajo de asesores. - Celulares Smartphone para las personas que interactúen con terceros. - Entrara una nueva impresora industrial para el rendimiento de los procesos en planeación y administración. 	- FEBRERO 15 A ABRIL 30.
	- Plan de mantenimiento	- Ejecución mantenimientos preventivos semestrales.	<ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento preventivo a equipos de computo. - Mantenimiento preventivo a sistema cctv. - Mantenimiento preventivo y correctivo RACK existente. - Mantenimiento a Plotter. - Mantenimiento a impresoras. 	<ul style="list-style-type: none"> - 15 ENERO AL 15 FEBRERO. - 1 FEBRERO AL 15 FEBRERO - 15 FEBRERO AL 30 FEBRERO. - 22 ENERO AL 26 DE ENERO - 01 FEBRERO AL 01 MARZO.

Objetivos generales	Actividad	Indicador	Cómo hacerlo	Cronograma de ejecución 2021.
Transformación digital en procesos de construcción.	- Seguridad informática.	- Restricción en puestos de trabajo. - Configuración robusta en FORNITET 90D.	- Bloqueo de los puertos usb en equipos, esto no permite la fácil manipulación de la información empresarial. - Con las nuevas asignaciones de IP fijas se fija los accesos necesarios según tarea a desarrollar en la compañía. Se limita el tráfico de información de procedencia dudosa.	- 15 FEBRERO A MAYO 15.
	- Licenciamientos.	- Utilización de paquete de office 365 estándar. - Windows 10 pro. - BIN	- se tiene proyectado 50 licencias para instalar en equipos de oficina principal. Office 365 soluciona cinco temas fundamentales. Uno es trabajo en escritorio o web colaborativo, almacenamiento de 1 Tera en la nube por usuario, grupos colaborativos en team, conferencias hasta 100 usuarios, seguridad en correos. - Migración de correos corporativos de Gmail a exchange de Microsoft. - Se proyectaron 20 licencias perpetuas de Windows para el área de planeación y financiera, estas licencias son de pago único y cuenta con antivirus defender integrado. - Se proyecto la integración de modelo Bin en el primer trimestre del año 2021. esto conlleva algunas capacitaciones en el modelo.	- 15 de febrero al 15 de marzo - 15 de febrero al 15 de marzo - Mayo 01 a junio 30 - Mayo 15 a julio 30
	- Marketing digital	- Pagina web mas robusta con wordpress. Permitirá que el usuario sepa de sus tramites y servicios en tiempo real. - Inclusión a sitios de mayor búsqueda. Plataforma de google, yahoo. - Mayor Inclusión en plataforma de youtube. - Redireccionamiento a nuestro sitio web de forma rápida. - Control de visitas por persona, y de acuerdo a ello el contenido privilegiado.	- Encuentros con dos empresas de marketing digital una en la ciudad de Neiva "RC TECNOLOGIA", la otra de la ciudad de Cali "FAP CONS- CONSULTING & TECHNOLOGY". Trabajo conjunto con Diana Gómez del dpto. Comercial. - Consultorías para determinar el plan de marketing digital para la compañía. - Finalmente la implementación .	- Enero 28 a junio 15 - Marzo a agosto - Diciembre
	APP	- CRB móvil como APP	- Una opción de interacción entre el cliente y la compañía, para consulta de tramites y servicios, además de brindar información sobre nuevos proyectos.	- Enero 28 a junio 15

OBJETIVO GENERAL GESTIÓN CONTRACTUAL Y SERVICIOS GENERALES		Administrar eficazmente los servicios contratados, asegurando el cumplimiento de las obligaciones, y realizando un seguimiento y control adecuado, para evitar desviaciones. Asegurar el suministro, preservación, mantenimiento, control y optimización de los recursos necesarios de forma oportuna, eficaz y eficiente para el buen funcionamiento de toda la organización.					
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	METAS	INDICADOR	RESPONSABLE	RECURSOS	INTERACCIÓN CON OTRAS ÁREAS	FECHA DE REALIZACIÓN
Realizar una adecuada gestión y desarrollo contractual	Diseñar un manual de gestión contractual en el primer semestre de 2021	Cumplimiento de la actividad	Cumplimiento de la meta	Directora administrativa/ Coordinador de gestión contractual/ Área jurídica/Área SGI	Recurso humano, tecnología,	Todas las áreas	Primer semestre de 2021
	Revisar los modelos de las minutas de los contratos y realizar su actualización y mejoramiento.	Cumplimiento de la actividad	Cumplimiento de la meta	Directora administrativa/ Coordinador de gestión contractual/ Área jurídica	Recurso humano, tecnología,	Todas las áreas	Primer semestre de 2021
	Realizar la gestión administrativa de los contratos: legalización previa, actas (inicio, suspensión, reinicio, de entrega final de obra), correspondencia cruzada entre las partes, mantener vigentes y actualizadas las pólizas, realizar los descuentos necesarios en las actas, seguimiento y control en la amortización de los anticipos, cierre de los contratos.	Garantizar que el 80% de los contratos cuenten con todos los documentos y se les haya hecho una debida gestión	Número de contratos con una efectiva gestión/No. de contratos ejecutados	Residentes administrativos, Directores de obra, Directora Administrativa Depto de planeación	Recurso humano, tecnología,	Departamento de planeación, Departamento de construcción, Obras	A partir de enero de 2021 de manera permanente
Eficiencia en la liquidación de los contratos de obra	Realizar la liquidación oportuna de los contratos de los proyectos terminados.	Garantizar que el 100% de los contratos hayan sido liquidados a tiempo	Eficiencia en la liquidación de contratos = (Tiempo máximo de ley - Tiempo promedio de liquidación de contratos en el periodo)* Tiempo máximo establecido para la liquidación de contratos / (Tiempo máximo de ley - Tiempo mínimo establecido para la liquidación de contratos) * Tiempo máximo establecido para la liquidación de contratos *100	Residentes administrativos, Directores de obra, Directora Administrativa Depto de planeación	Recurso humano, tecnología,	Departamento de planeación, Departamento de construcción, Obras	A partir de los contratos del año 2021 de manera permanente
Mantener una adecuada organización, conservación y manejo del archivo de los contratos.	Organización y centralización de los contratos físicos en el Depto administrativo y digitalmente en la plataforma de Sinco	Garantizar que el 100% de los contratos vigentes esten en el archivo central y en Sinco	Cumplimiento de la meta	Coord. De gestión contractual/Residentes admon, asistentes administrativas/Dir. Admon	Recurso humano, tecnología	Todas las áreas	A finales del año 2021
Asegurar el suministro de los recursos necesarios para el funcionamiento de la organización	Gestionar y asegurar todos los requerimientos del personal y necesarios para el buen funcionamiento de la organización	Garantizar el 80% de efectividad	Efectividad de solicitudes= Solicitudes ejecutadas a satisfacción/total de solicitudes	Depto administrativo	Recurso humano, tecnología, financieros	Todas las áreas	Durante todo el año
Consolidar un presupuesto acorde a las necesidades de la infraestructura y servicios generales y realizar su control	Gestionar un control adecuado al presupuesto de funcionamiento y garantizar que no haya desviaciones	A final del año 2021 informar el balance del presupuesto	Cumplimiento de la meta	Directora administrativa	Recurso humano, tecnología	Todas las áreas	Durante todo el año

6.2 Mapa estratégico



7. Conclusiones

- La Constructora Rodríguez Briñez SAS desde el año 2007 viene realizando sus planes estratégicos, los cuales se han venido actualizando cada 4 o 5 años, conforme al crecimiento de la organización y el entorno cambiante. Actualmente la organización se encuentra estructurando la actualización de su plan estratégico 2021 al 2025 enfocado en una transformación de mentalidad y cultura empresarial, pensando en grande con el propósito de cumplir metas MEGA en torno a una Colombia cada vez más competitiva. Es así como su direccionamiento estratégico ha tenido cambios, donde una tarea importante es lograr que el Recurso Humano se alinee con los parámetros establecidos para el logro de los resultados.
- Mediante este trabajo se diseñó el plan de direccionamiento estratégico del Departamento administrativo objeto de este estudio, con la finalidad de estar alineado con los objetivos estratégicos de la compañía para contribuir en la meta planeada, y estar preparados para el crecimiento y transformación que la Empresa se proyectó.
- Para la realización del direccionamiento estratégico se realizó un análisis externo e interno de la organización, donde se determinó los factores estratégicos del entorno, a fin de detectar las posibles amenazas y oportunidades para la empresa, y a nivel de análisis interno se identificó las capacidades con que cuenta la organización, su cultura y clima organizacional, las fortalezas y debilidades que actualmente el Departamento administrativo presenta, los cuales determinan en qué puntos débiles se debe trabajar y eliminar, y potenciar los puntos fuertes con los que cuenta el departamento, para que este pueda contribuir satisfactoriamente con los objetivos estratégicos de la compañía y permita el logro de su meta propuesta.

- Los resultados del análisis externo que se identificaron a través del método PESTEL, como oportunidades de alto impacto fueron: la Política de vivienda Gobierno nacional (Ley de vivienda y hábitat 2021, Planes de desarrollo Subsidios, programas de vivienda, etc.), la tasa de interés y el Plan de Reactivación, el Cloud y trabajo colaborativo, la Analítica de datos e inteligencia del negocio, las Certificaciones ambientales y construcciones sostenibles. A nivel de factor legal, no existen oportunidades de alto impacto, pero dentro de las de impacto medio, se encuentran Ley de vivienda segura y protección al consumidor Normas técnicas NSR 10, RETILAP y demás y la Ley de ordenamiento territorial (POT). Como amenazas se identificaron: Cambio de gobierno (Nacional, Departamental y Municipal), Orden público, Reforma fiscal o tributaria (Política fiscal), Ciclos económicos, Crisis económica por el Covid 19, Seguridad información (dependencia tecnológica), Política ambiental (regulación), Coherencia legislativa, jurisprudencia, aplicación normativa y plurinormatividad técnica, Inestabilidad y seguridad jurídica y Gestión riesgo jurídico, SARLAFT, SARO, laboral.
- Dentro de las amenazas más significativas desde el año pasado y el presente, constituyen de alto impacto la crisis económica por el Covid 19 y el orden público correspondiente a los recientes paros que han afectado sustancialmente al País a nivel económico. Para la Constructora CRB SAS, estos sucesos inesperados han afectado la situación financiera de la organización y el normal desarrollo de los proyectos. Factores como los precios elevados y escasez de los materiales a raíz de la pandemia, bloqueos de las vías que impidieron el suministro oportuno de los materiales, afectaron y siguen afectando las utilidades de los proyectos y el flujo de caja, al no haber avance significativo en las obras identificado por los peritos de los bancos. Además, los desistimientos de los clientes por

el desempleo y la incertidumbre por la afectación de la pandemia, la ampliación de los plazos de pagos a los clientes como ayuda por la pandemia y el no pago a la Constructora de las obligaciones de los clientes, han generado una cartera grande, que conlleva a no tener flujo de caja necesario para desarrollar las actividades y los proyectos de la organización. Pese a estos inconvenientes, la tendencia de vivienda en el departamento del Huila ha sido positiva en cuanto a que las ventas reaccionaron muy bien en época de pandemia y en el 2021 se vienen incrementando, esto a raíz de los subsidios otorgados por el gobierno y las tasas de interés bajas de los bancos.

- Dentro de los resultados del análisis interno se tiene que en cuanto a la cultura y clima organizacional el puntaje dio 8.34, esta valoración corresponde a una calificación cualitativa BUENA, esto significa que el clima y la cultura organizacional tiene algunas falencias que le impide que la satisfacción esté completamente satisfecha. Entre las variables que menos puntaje tuvieron y dieron en un rango aceptable son la Participación, Holismo y Sinergia, Calidad del Servicio al Cliente Interno, Reconocimiento y Selección e Inducción, por lo tanto es donde se debe establecer estrategias para su mejoramiento, entre ellas están trabajo en equipo entre las diferentes áreas, descentralizar la toma de decisiones y mejorar la comunicación transversal, diseñar un plan de comunicación asertivo con el cliente interno, y un plan de integración de todas las áreas que colaboren en la planeación de los proyectos para tener una información correcta.
- El liderazgo constituye un factor importante para la consecución de las metas propuestas, por lo tanto, aunque el puntaje no dio bajo, existe falencias en este aspecto por lo que se debe trabajar en ello, y unas de las estrategias es reducir la operatividad en un 50% del

director y los jefes y enfocarse más en la planeación, dirección, organización, control, motivación y trabajo en equipo.

- Mediante el direccionamiento estratégico del Departamento administrativo se alinearon los objetivos del departamento con los objetivos estratégicos de la compañía, y mediante el plan operativo anual y el mapa estratégico constituyen unas importantes herramientas para comunicar la estrategia de forma clara y efectiva a todo el equipo de trabajo para que todos trabajen hacia una misma visión.

8. Referencias

- Aguilera Castro, Adriana (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento & Gestión*, (28),85-106.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64615176005>
- Serna Gómez, H. (2008) *Gerencia estratégica: Teoría- Metodología- Alineamiento- Implementación y Mapas estratégicos. Índices de gestión*. 3R Editores (10 ed.)
URL(PDF) [Libro-gerencia-estrategica-humberto-serna-gomez-140615221927-phpapp01](#)
| CATALINA RAMOS - Academia.edu
- González, J. y Rodríguez, M. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Ediciones Díaz de Santos.
- Hitt, M., Ireland, D., y Hoskisson, R. (2015). *Administración Estratégica Competitividad y globalización: conceptos y casos*. Mexico D.F: Cengage Learning Editores.
- Chiavenato, Idalberto y Sapiro, Arao. (2010) *Planeación estratégica. Fundamentos y Aplicaciones*. 2ª ed. México D.F. Editorial McGraw Hill, URL. [Planeación estratégica. Fundamentos y Aplicaciones by Noé Hernández - issuu](#)
- Edith Tatiana Martínez Moreno, Martha Cecilia Briceño (2013, enero). Estado del arte del direccionamiento estratégico. Editorial. *SIGNOS - Investigación en Sistemas de gestión*, Vol.5 No.1, 91-102. Recuperado a partir de
<https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/signos/article/view/1944/2062>
- Pensamientos y enfoques alrededor de la estrategia como concepto según diferentes autores
[bi_58_admon_uros_baja.pdf](#) (urosario.edu.co)

Dussán-Pulecio, C. y Serna-Gómez, H. (2017). Planeación estratégica para Mipymes.

(Documento de docencia N° 6). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de

Colombia. Doi: <https://doi.org/10.16925/greylit.2085>

<https://camacol.co/sites/default/files/documentos/Gu%C3%ADa%20Introducci%C3%B3n%20a>

[%20la%20Construcci%C3%B3n%20Sostenible.pdf](https://camacol.co/sites/default/files/documentos/Gu%C3%ADa%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20Construcci%C3%B3n%20Sostenible.pdf)

Meneses, D. y Zuluaga, J. (2017). Desarrollo de una estrategia por medio del direccionamiento

estratégico que permita a las constructoras de Cali incursionar en nuevos segmentos del

mercado. Universidad Autónoma de Occidente (Santiago de Cali).

ANEXOS

Anexo A. Autorización



Neiva, 03 de febrero de 2021

Señores
UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
Programa Especialización en Alta Gerencia
 Ciudad

REFERENCIA: AUTORIZACION

CORDIAL SALUDO,

Yo LUIS FELIPE RODRÍGUEZ BRÍÑEZ, en calidad de representante legal suplente de la empresa Constructora Rodríguez Bríñez SAS, autorizo a la Sra. Andrea del Pilar Bríñez, estudiante del programa Especialización en Alta Gerencia de la Universidad Surcolombiana, a utilizar información confidencial de la empresa para el proyecto denominado Dirección estratégica del Departamento administrativo de la Constructora Rodríguez Bríñez SAS.

Como condiciones contractuales, el estudiante se obliga a no divulgar ni usar para fines personales la información (documentos, expedientes, escritos, artículos, contratos, estados de cuenta y demás materiales), asumiendo que toda información y el resultado del proyecto serán de uso exclusivamente académico.

Atentamente,

Luis Felipe R.

LUIS FELIPE RODRÍGUEZ BRÍÑEZ
 CC 1075217978
 Representante legal suplente

PBX: 8 73 28 00 - Calle 18 sur N° 6-132
 www.crbsas.com
 Neiva - Huila



Anexo B

Estructura organizacional del Departamento administrativo



Anexo C. Organigrama de la Constructora Rodríguez Briñez SAS

