

PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA
CONSTRUCCIONES MAJHOLICA SAS

DIMATE ALFONSO MAYERIN
PARRAGA RAMIREZ ANGIE MARISOL
ROJAS PATIÑO DIANA MARCELA

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ, D.C.
2017

PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA
CONSTRUCCIONES MAJHOLICA SAS

DIMATE ALFONSO MAYERIN
PARRAGA RAMIREZ ANGIE MARISOL
ROJAS PATIÑO DIANA MARCELA

Asesor del Trabajo
SUÁREZ LOZANO IVÁN FERNANDO

Trabajo de grado para optar al título como
Especialista en Gerencia de Empresas

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS

BOGOTÁ, D.C.

2017

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Dedicatoria

El presente proyecto integrador es dedicado a nuestros padres, por guiarnos durante todo el proceso de aprendizaje y a Dios por darnos la oportunidad de estar en este camino. En especial, al gerente de la empresa Construcciones Majholica SAS por permitirnos investigar, soportar y plantear una mejora en el desarrollo de los procesos en la organización.

Agradecimientos

En primer lugar, agradecemos al gerente de la empresa Construcciones Majholica SAS por permitirnos hacer el proceso investigativo y brindarnos su apoyo y conocimientos. En segundo lugar, a los tutores de cada materia que nos aportaron su conocimiento y orientación en el proceso educativo.

Resumen

El proyecto se fundamenta en la planeación estratégica, siendo esta una técnica usada por gerentes para llevar a una organización a la productividad. Este método, consiste en formular e implementar estrategias que ayuden al cumplimiento de objetivos. Por otro lado, se aplica una investigación de tipo cualitativo, con enfoque en estudio de caso, porque permite examinar y profundizar un ente. Además, presenta un problema real y la información es verídica.

Con lo anterior, se investiga la empresa Construcciones Majholica SAS, para proponer estrategias que ayuden al mejoramiento. Esta empresa, está clasificada en el sector de construcción, su objeto es realizar actividades y servicios de inteligencia civil. Los síntomas que presenta la organización son la limitación de recursos y falta de comunicación, generando un crecimiento restringido.

El respectivo estudio se desarrolla a través de ocho módulos, de los que se obtiene un diagnóstico del estado actual de la compañía, y al mismo tiempo se generan propuestas de mejora e indicadores de medición.

De este modo, se evidencia falta de estructura organizacional, valores corporativos, manuales de funciones y políticas de negociación, dentro de la empresa. De igual manera, hay una deficiencia en el manejo de la información, ocasionando malas decisiones, también, se desaprovecha el software contable de la compañía, por no tener a una persona idónea, en ese proceso. Por otra parte, Construcciones Majholica ha sobrevivido a los obstáculos, tiene un buen clima organizacional, pero necesita mejorar su parte administrativa para lograr un mayor nivel competitivo y así un crecimiento.

Contenido

Introducción	10
Propuesta estratégica de mejoramiento de la empresa Construcciones Majholica SAS	12
Capítulo I: componente investigativo	13
1. Tema de investigación	13
2. Problema de investigación	14
2.1. Enunciado del problema	14
2.2. Formulación del problema	15
3. Objetivos de la investigación	16
3.1. Objetivo general	16
3.2. Objetivos específicos	16
4. Justificación	17
5. Marco de referencia	19
5.1. Marco teórico	19
5.3. Marco conceptual	25
5.4. Marco histórico	27
5.4.1. Antecedentes de la gestión estratégica.	27
5.4.2. Antecedentes de la construcción.	29
5.5. Marco legal	31
6. Marco metodológico	33
6.1. Tipo de investigación	33
6.2. Método de estudio	33
6.3. Fuentes de información	33
6.3.1. Fuentes de información primaria.	33
6.3.2. Fuentes de información secundaria.	34
6.4. Población y muestra	34
6.5. Etapas investigación	34
6.6. Diseño instrumental	35
Capítulo II: componente disciplinar	37
7. Conceptualización de la empresa	37

7.1. Razón social	37
7.2. Objeto social	37
7.3. Reseña empresarial	38
7.3.1. Factores claves de constitución.	38
7.4. Ubicación e instalaciones	38
8. Gestión estratégica	40
8.1. Diagnóstico	40
8.1.1. Análisis DOFA empresa Construcciones Majholica SAS.	41
8.1.2. Encuesta sobre estructura organizacional.	44
8.1.3. Análisis matriz MMGO.	48
8.2. Propuesta de mejora	50
8.3. Indicadores	52
9. Entorno económico y competitividad	54
9.1. Indicadores económicos	54
9.2. Análisis del sector económico	57
9.3. Matriz MEFE	60
9.4. Matriz PESTEL	61
9.5. Matriz MPC	65
9.6. Matriz MMGO	66
9.7. Las cinco fuerzas de Porter	68
9.8. Océano azul	70
9.9. Propuesta de mejora	72
9.10. Indicadores	74
10. Gestión del talento humano	75
10.1. Diagnóstico	75
10.2. Matriz MMGO	76
10.3. Propuesta de mejora	78
11. Responsabilidad social empresarial y gobierno corporativo	85
11.1. Diagnóstico	85
11.2. Propuesta de mejora	88
11.3. Gobierno corporativo	96

11.4. Indicadores	96
12. Gestión financiera	98
12.1. Diagnóstico	100
12.2. Razones Financieras	109
12.3. Propuesta de mejora	112
12.4. Indicadores	113
13. Gestión de mercado	116
13.1. Antecedentes	116
13.2. Diagnóstico	117
13.3. Propuesta de mejora	119
14. Negociación y manejo del conflicto	121
14.1. Diagnóstico	121
14.2. Propuesta de mejora	124
14.3. Indicadores	125
15. Gestión de operaciones y logística	127
15.1. Diagnóstico	127
15.2. Propuesta de mejora	128
15.3. Indicadores	129
Conclusiones	131
Recomendaciones	133
Referencias	134
Lista de figuras	138
Lista de tablas	139
Lista de anexos	141
Anexos	142

Introducción

Este proyecto es el resultado de una investigación ejecutada en la empresa Construcciones Majholica SAS, quien ejerce actividades de edificación y obra civil desde hace más de 20 años. El principal objetivo es aportar a la empresa unas propuestas que contribuyan al mejoramiento de la organización. Este proceso se realiza por medio de la administración estratégica que hoy en día es muy usada, porque se basa en una serie de estrategias que permiten fortalecer el ente económico.

El proyecto se divide en dos capítulos, componente investigativo y disciplinar. En el primero, se realiza una investigación teórica sobre la planeación estratégica, la estructura organizacional y los diferentes conceptos que se relacionan con el tema propuesto para dar mayor claridad al lector. Esta información se ofrece de acuerdo a la necesidad que se obtuvo de indagar, recolectar y analizar los datos obtenidos. Además, se habla sobre la historia del sector de construcción, mostrando una pequeña reseña del cómo nace, su evolución y las obras y/o arquitectos más destacados en Colombia. También, se mencionan las normas o leyes que la empresa debe tener en cuenta y cumplir en el desarrollo de su actividad.

Por otro lado, el tipo de investigación que se lleva a cabo es el cualitativo con enfoque de estudio, aplicado para analizar un fenómeno sobre una población y muestra específica, a partir de, un proceso investigativo y el diseño de instrumentos para la recolección y análisis de la información a través del diagnóstico.

En el segundo capítulo, se realiza un diagnóstico a las diferentes áreas, en busca de información completa y verdadera. De esta manera, se evalúa los módulos de gestión estratégica que aborda el proceso administrativo en general; entorno económico y competitivo por medio del que se analiza la parte externa de la empresa como la competencia, clientes, avances tecnológicos, entre otras.; en la gestión del talento humano se analiza lo laboral de la empresa, es decir todo lo relacionado con los empleados; responsabilidad social y empresarial (RSE) que evalúa si la empresa está contribuyendo con el desarrollo sustentable de la humanidad; gestión financiera; gestión de mercado; negociación y manejo de conflictos; y por último gestión de operaciones y logística. A través del análisis de estos módulos, se obtiene como resultado un diagnóstico general de la compañía.

Para este proyecto se encontró que Construcciones Majholica SAS, por lo general, lleva sus procesos de una manera empírica, donde el gerente maneja todos los departamentos. Igualmente, se halla una debilidad que afecta a casi todas las áreas, como la falta de una estructura organizacional. Además, no cuenta con manuales de funciones y ética, no realiza estudios de problemas externos que pueden afectar, entre otras. Por otra parte, esta empresa cuenta con un clima organizacional óptimo y sus clientes la prefieren porque brindan trabajos con calidad y en el tiempo pactado.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el diagnóstico, se hace una propuesta de mejora que cuenta con objetivos, planes de acción, recursos, procedimientos y costos que se necesitan para poner en marcha la propuesta. En este proyecto se ofrece propuestas para cada módulo, buscando resolver o minimizar los aspectos negativos y sacar el mejor provecho de las fortalezas que se identificaron.

A partir de las propuestas de mejora, se establecen indicadores que se usaran en el futuro para medir el respectivo cumplimiento de las propuestas, al mismo tiempo pueden evaluar si la propuesta fue eficaz para resolver el problema.

Por último, se emiten conclusiones de la investigación desarrollada en Construcciones Majholica SAS, y recomendaciones para el mejoramiento de los procesos de la empresa, a partir de la aplicación de la gestión estratégica e implementación de una estructura organizacional, que oriente al cumplimiento de los objetivos establecidos en la organización y el desarrollo de la propuesta emitida por el grupo investigador.

Propuesta estratégica de mejoramiento de la empresa Construcciones Majholica SAS

Capítulo I: componente investigativo

1. Tema de investigación

En el siguiente proyecto, se establece como tema de investigación la gestión estratégica aplicada para el mejoramiento de la empresa Construcciones Majholica SAS, en todas las áreas de la compañía con el fin de ofrecer un cambio que brinde crecimiento.

Construcciones Majholica SAS se dedica principalmente a edificar, realizando labores de impermeabilización, mejoras locativas, monturas, demoliciones de edificios, terminación y acabados de edificaciones, entre otras.

El sector de la construcción está dividido en dos ramas la “edificación, que primordialmente se dedica a soluciones de vivienda; y las obras civiles de infraestructura” (Construdata, s.f.), contribuyendo al PIB del país. Según la revista Dinero la construcción disminuyó en 1,4%, esta caída estuvo relacionada con una baja del 7.1% en la construcción de edificaciones, causando un lento crecimiento en la economía colombiana para el primer trimestre del año 2017 (Dinero, 2017).

Esta característica ha motivado la implementación de un plan que permita el diagnóstico de la gestión estratégica actual de la organización, tomando en consideración que está en conjunto con las acciones que deben ser realizadas para generar una mayor competitividad, realizando un análisis interno y externo de la organización. Es decir, es una forma de dirigir empresa, donde se tiene en cuenta objetivos a alcanzar por el ente y así formular una serie de estrategias que se llevaran a cabo para cumplir metas propuestas.

De este modo, se genera la necesidad de aplicar la administración estratégica en Construcciones Majholica SAS porque requiere una mayor coordinación y enfoque dentro de la estructura organizacional, para así cumplir las metas propuestas. Al igual, generar una mayor rentabilidad y aumentar el nivel de competitividad.

2. Problema de investigación

2.1. Enunciado del problema

Construcciones Majholica SAS se dedica a realizar actividades y servicios de ingeniería civil, enfocados en la demolición y reparación de terrenos para la construcción de uso residencial y no residencial. De acuerdo a las ocupaciones desarrolladas por la empresa, pertenece al sector de servicios.

Dentro de los elementos observados en la empresa Majholica SAS, se identifican falencias en la estructura organizacional, dificultad que se traslada a los procesos y actividades relacionados con los recursos humanos. Se evidencia en este proceso, la falta de manuales de funciones y valores corporativos, ocasionando una administración desorganizada y un manejo de información inadecuado, causando un impacto negativo en la toma de decisiones.

La causa principal de estas falencias se origina en el desconocimiento del gerente general y dueño, porque para él, su negocio se soporta en ventas y ejecución de las obras únicamente, brindando menor relevancia a los elementos propios de la gestión requerida para la organización, acorde su tamaño y estructura. Otro problema identificado es la insuficiencia de presupuesto que tiene la compañía, a pesar de que esta lleva más de 10 años en el mercado no ha logrado obtener un buen posicionamiento en el sector de la construcción debido a la competencia que existe en el mercado.

Para mitigar estos problemas es necesaria la formulación de estrategias gerenciales, que permitan la estructuración de la empresa y promuevan la toma de decisiones corporativas asertivas que generen un mayor nivel competitivo.

En la siguiente tabla (Tabla1), se evidencia los síntomas, causas y consecuencias del principal problema que presenta la empresa Construcciones Majholica SAS.

Tabla 1

Síntomas, causas y consecuencias del problema

SÍNTOMAS	Limitantes en los recursos disponibles para dar inicio a los contratos aprobados por el (los) cliente(s). Pérdida de oportunidades y/o clientes, por carencia de decisiones asertivas.
-----------------	---

	Fallas en la comunicación.
CAUSAS	<p>Uso de recursos limitados para la operación y participación en el mercado.</p> <p>Elementos carentes en la gerencia respecto a las estrategias de gestión y el entorno de organización.</p> <p>Falta de recurso humano capacitado para el registro de la información financiera y administrativa.</p> <p>Toma de acciones gerenciales sin evaluación y trazabilidad.</p> <p>Falta de manuales de funciones.</p>
PRONÓSTICO	<p>Crecimiento limitado e incapacidad de participar en licitaciones de mayor requerimiento económico.</p> <p>Falta de capacidad para realizar uniones temporales para presentación de licitaciones en conjunto.</p> <p>Adquisición y/o reposición de maquinaria ceñida a los requerimientos de los contratos.</p> <p>Limitada participación en el mercado.</p> <p>Rendimiento en la operación por falta de personal adecuado en la ejecución de los proyectos.</p>
CONTROL AL PRONÓSTICO	<p>Auditoría a las metas trazadas en el plan de gestión financiera.</p> <p>Evaluación de desempeño al personal de la empresa.</p>

Nota: Autoría propia.

2.2. Formulación del problema

¿Qué estrategias se pueden desarrollar para el mejoramiento de la empresa Construcciones Majholica SAS?

3. Objetivos de la investigación

3.1. Objetivo general

Diseñar una propuesta de gestión estratégica que contribuyan al mejoramiento de la empresa Construcciones Majholica SAS.

3.2. Objetivos específicos

Realizar diagnóstico de gestión del estado actual interno y externo de la empresa.

Proponer estrategias que ayuden al mejoramiento de la empresa de acuerdo con el diagnóstico realizado.

Determinar los indicadores adecuados que ayuden a medir las estrategias propuestas.

4. Justificación

Una de las características del sector de la construcción es el alto grado de competencia. Según la Cámara de Comercio de Medellín (2017), “El sector mantiene una de las mayores tasas de informalidad, seguido por el de comercio y el de transporte” (sección de productividad en el sector de construcción), ocasionando baja productividad en las empresas formales, además, “el mercado de construcción de edificaciones es altamente atomizado” (Camara de Comercio de Medellín, 2017). Por lo tanto, las empresas deben implementar estrategias que ayuden a mitigar este impacto, en un entorno de fluctuaciones en la demanda frente a cambios en un medio oferente competitivo. Las particularidades del sector hacen de la gestión estratégica una herramienta administrativa necesaria en el proceso de planificación y puesta en marcha de acciones prospectivas que permitan la supervivencia de la empresa y su futuro crecimiento. Estos procesos deben convertirse en una necesidad sentida de la organización en la búsqueda de una ventaja competitiva.

Un argumento irrefutable frente a una organización sin importar su objeto social, bien o servicio, es la búsqueda y puesta en marcha de decisiones que le permitan mantenerse o sobresalir en el mercado, obteniendo así, un crecimiento sostenido y sustentable en virtud de estrategias, que articuladas con los procesos de desarrollo institucional aprovechen al máximo las oportunidades brindadas por el entorno y fortalezas con las que cuenta la empresa, también permite minimizar amenazas y debilidades. Es así, que la gestión estratégica brinda la oportunidad de cumplir objetivos redundando en beneficios positivos para la organización, como respuesta a proyecciones planteadas por los empresarios y un aumento competitivo dentro del sector de la construcción.

Para combatir los obstáculos inscritos en el contexto de la actividad económica de la corporación, es necesario usar una herramienta que permite identificar el estado actual de la organización y al mismo tiempo que brinde características para formular y evaluar alternativas estratégicas con el fin de mitigar los impactos negativos, obteniendo como resultado un mejor beneficio de los recursos disponibles. Por esta razón, dentro del proyecto se hace uso del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO) en las diferentes áreas de la empresa, asimismo, se realiza análisis por medio de las matrices de formulación de estrategias como las debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas (DOFA), la matriz de perfil

competitivo (MPC), la técnica para el análisis del contexto de la compañía en lo político, económico, social, tecnológico, ecológico, legal (PESTEL), MEFE, entre otras, brindando información sobre el entorno que permita a los directivos tomar medidas, para lograr una mejora en la efectividad de los procesos que lleva a cabo la organización.

En la actualidad, las empresas deben preocuparse por el entorno, adaptándose a los cambios que se producen a un ritmo apresurado, de lo contrario será desplazada y absorbida por las diferentes estrategias que la competencia pone en práctica para sobrevivir. Es por esto, que nace la necesidad de que la empresa genere una evolución que permita apertura de nuevos mercados, ya que desde sus inicios no ha mostrado un desarrollo importante en el sector. Por lo tanto, las estrategias propuestas en este proyecto, van dirigidas a un crecimiento en la empresa y mitigar el impacto que genera tanta competencia en el sector de la construcción, creando así un valor agregado a Construcciones Majholica SAS, que permita obtener mayor rentabilidad y buen posicionamiento de la marca o nombre, dando respuesta a los cambios del sector.

Las herramientas gerenciales, sin distinción alguna al tipo y tamaño de la organización, permiten a la dirección, establecer el rumbo de manera asertiva, para el logro de los objetivos propuestos. Como especialista en Gerencia de empresas, la aplicación de los conocimientos adquiridos como parte del crecimiento académico, permiten generar desafíos reales, en una organización que ha venido desarrollando su actividad económica desde hace más de 10 años.

A nivel universitario este proyecto se realiza bajo unos lineamientos especiales estipulados por la Universitaria Agustiniana. Además, es propuesto como un requisito para optar al título de especialistas en gerencia de empresas.

5. Marco de referencia

En esta investigación, el marco de referencia incluye el marco teórico, conceptual, histórico y legal. En el marco teórico, se expone el tema de la gestión estratégica y el desarrollo de la estructura organizacional. En el marco conceptual, se hace un énfasis en aquellos conceptos que necesitan mayor profundización respecto al marco teórico. En el marco histórico, se toman dos lineamientos, que son: los antecedentes de la gestión estratégica y los de la construcción. El primero hace énfasis en cómo se acuñó la expresión “administración estratégica” y su evolución con el tiempo. El segundo lineamiento es la historia y evolución que tuvo la construcción. Esta sección es importante, pues la construcción es el sector donde se ubica la empresa objeto de estudio. Por último, el marco legal hace mención de las normas o leyes que la empresa debe aplicar para el desarrollo de su actividad económica.

5.1. Marco teórico

La administración es un proceso que se lleva a cabo en las empresas, que ayuda al debido funcionamiento de estas. En la actualidad, este concepto ha evolucionado de tal manera que se puede hablar de administración estratégica y planificación estratégica. En este proyecto se estudiarán dichos temas porque son técnicas que, utilizadas por la directiva, otorgan un crecimiento a la empresa, que genera una óptima respuesta a los cambios acelerados que trae el sector, por medio de una serie de estrategias que, articuladas con la misión, visión, objetivos y valores de la compañía, aportan beneficios de sobrevivencia y reconocimiento del objeto de estudio.

La administración estratégica se puede definir como “un conjunto de decisiones y acciones con las que se formulan e implementan estrategias (...) para alcanzar (...) metas” (Universidad ESAN, 2016). De acuerdo a lo anterior, se dice que este tipo de gestión se centra en articular y emplear una serie de estrategias que sirvan para fortalecer su empresa y tomar sabias decisiones para el mejoramiento de esta.

Según Jorge Prieto (2012), la administración estratégica “es una técnica gerencial cuyo proceso facilita a la organización ser proactiva en la formulación de sus escenarios futuros, para poder visualizar los más probables hechos y resultados a obtener” (p. 86). Por otro lado, Alfredo

Luna (2014) menciona que la planeación estratégica “no pronostica el futuro, pero sirve para prepararse” (p. 75). Tomando las dos últimas ideas, se puede evidenciar un elemento importante: el futuro. Lo anterior significa que este tipo de planificación se centra en estrategias que se realizan para preparar la organización a posibles impactos, ya sean positivos o negativos. Sin embargo, por medio de esta no se puede conocer en realidad lo que va a suceder; es decir, esta técnica orienta y apoya aspectos que pueden suceder en el futuro, asimismo, plantea acciones encaminadas en pro o contra de esos posibles hechos.

La planeación estratégica posibilita la decisión sobre la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de un ente económico, así como sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientarán la integración y coordinación de estos aspectos con las estrategias a poner en marcha para el crecimiento. De esta manera, se tienen en cuenta todos los aspectos que influyen en las decisiones, pues se considera la empresa como una entidad total (Luna, 2014).

Si bien existen definiciones diferentes, con base en la de Luna, se puede afirmar que esta planificación toma al ente como un todo. En efecto, expone que para realizar un proceso estratégico, se realizan diferentes pasos. El primero es comprender y definir la empresa. Segundo, se define una misión. Tercero, determinar la visión. Cuarto, tratar de detallar los valores que debe tener la empresa. Quinto fijar los objetivos estratégicos. El sexto y último paso es formular e implantar la estrategia. Al realizarse estas fases, es conveniente que participen todos los integrantes de la empresa (Luna, 2014).

Para Luna (2014), el primer paso es comprender y definir la empresa, lo que significa que es de gran importancia que, antes de iniciar una planificación estratégica, se debe saber con gran claridad a qué se dedica la empresa, sus antecedentes, cómo está actualmente, a dónde va a llegar, a quién satisface, qué satisface, y cómo se suplen las necesidades del cliente. Este conocimiento sobre la empresa marca el camino al éxito de las estrategias que se plantean en busca de beneficios, pues es de suma importancia comprender el negocio para llevarlo a un área competitiva.

Después de conocer la naturaleza de la empresa, se debe fijar la misión, que expresa la meta general de la organización, así como el porqué y el deber de la compañía. La misión identifica la organización y ayuda a la gestión de los directivos. Según Jorge Prieto (2012) “es un enunciado (...) que nos lleva a identificar las ventajas competitivas en el mercado (...)” (p. 102). Después de definir la misión, es necesario hablar de la visión, que hace referencia al futuro que desea la

empresa. Esta visión “es la luz que indica el camino y le da un sentido estratégico” a la empresa (Luna, 2014, p. 82). La visión es el punto de enfoque de los directivos, por lo tanto, las estrategias serán planeadas para lograr llevar la compañía a ese nivel y así satisfacer sus ambiciones.

La empresa debe tener una buena conducta empresarial y responsabilidad social, por lo tanto, es necesario que dentro de la planificación estratégica se definan valores que ayuden al cumplimiento de estos aspectos. El medio más común para establecer los valores es un código de ética, que busca guiar la conducta de las personas en las organizaciones. Para Prieto (2012) “la ética es una fuente de ventajas competitivas, ya que por medio de ella se pueden atraer nuevos clientes y personal calificado (...)” (p. 51).

El quinto paso versa sobre la formulación de los objetivos estratégicos, conocidos como metas que quiere alcanzar la organización para cumplir la misión y visión planteadas anteriormente. Estos objetivos sirven para dar seguimiento al rendimiento y avance de la empresa. Por último, se realizan las estrategias para lograr esos objetivos. Estas se conocen como el patrón de movimientos, ya que son las acciones que se van a desarrollar para que se cumplan la misión y visión de la compañía. Prieto (2012) menciona que la “estrategia es el marco de referencia en el que se basan las decisiones que determinan la naturaleza y el rumbo de una organización” (p. 22)

La planificación estratégica, como se ha planteado en esta investigación, se basa en los métodos o ideas que se deben realizar para mejorar una compañía, cuando se tienen en cuenta aspectos futuros. Dicha planificación también hace énfasis en un diagnóstico de la compañía, donde se analizan aspectos internos y externos, ya que uno de sus objetivos es “facilitar que la empresa obtenga, con la mayor eficacia posible, una ventaja competitiva sostenible sobre los demás competidores del mercado.” (Prieto, 2012, p. 21). Consecuentemente, es importante revisar aspectos del ámbito ecológico, demográfico, político, jurídico, tecnológico y, asimismo, la competencia, para que las estrategias planteadas sean acordes y agresivas para dar cumplimiento a ese objetivo.

La figura 1, muestra los aspectos o ámbitos que se deben tener en cuenta en el momento de realizar un análisis externo de la empresa y así generar unas alternativas efectivas.

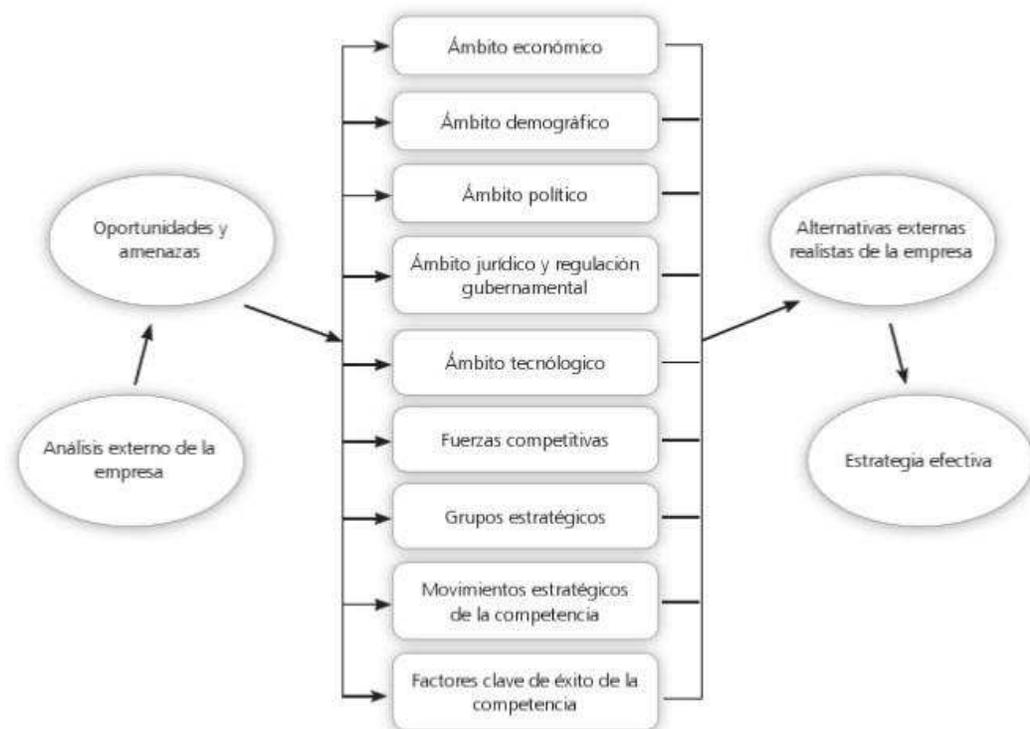


Figura 1. Análisis del entorno económico. Nota: Tomado de Luna (2014, p. 114)

Según la figura 1, se deben identificar amenazas y oportunidades a nivel externo, así como plantear unas alternativas que den lugar a una estrategia. Hay empresas que no realizan el proceso mencionado anteriormente, pero, como dice el autor Prieto (2012) “Las estrategias pueden desarrollarse en una organización sin que alguien se lo proponga de manera intencional.” (p. 20). Así pues, es importante que estas estrategias sirvan para generar una mayor competitividad.

Por medio de unas buenas estrategias definidas, un diagnóstico empresarial y la visión de la compañía, se puede mejorar una empresa y hacerla más competitiva en el mercado. Con ese espíritu, se sostiene que “la clave de una estrategia exitosa consiste en crear una ventaja competitiva sostenible, para poder vencer la competencia” (Prieto, 2012, p. 21).

Es así como la planificación estratégica en Construcciones Majholica SAS involucra un diagnóstico, tanto interno, como externo. En este caso, es necesario aplicar matrices gerenciales,

que permitan conocer el estado actual de la empresa desde diferentes componentes como: gestión estratégica, entorno económico, talento humano, responsabilidad empresarial, resolución de conflictos, gestión financiera, gestión de operaciones y logística y gestión de mercados.

Las matrices a desarrollar son: (1) MMGO de los diferentes aspectos mencionados, que sirve para diagnosticar la empresa de acuerdo a unas variables propuestas; (2) matriz MPC, que muestra la empresa con la competencia; (3) PESTEL, brinda el análisis de 5 aspectos: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal; (4) MEFE, donde se muestra el estado de la empresa ante factores externos; (5) DOFA, observa las fuerzas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que esta puede enfrentar. Igualmente, se debe realizar una encuesta de clima organizacional que permite conocer la satisfacción de los empleados dentro de la compañía.

De este modo, después de realizar el diagnóstico en la empresa, se continúa con el planteamiento de unas propuestas (respecto a cada componente), cuyo objetivo es proponer unas estrategias que minimicen o eliminen los aspectos negativos que se evidencian en el diagnóstico, para así brindar una mejora a la empresa Construcciones Majholica SAS. Además, se desarrollara unos indicadores que miden la propuesta, es decir, sirven para comprobar si las estrategias planteadas ayudan o no a la mejora de la empresa.

Otra categoría teórica abordada en esta investigación, es la estructura organizacional, considerada un aspecto importante de la empresa, pues ayuda al cumplimiento de los objetivos. Robbins, S. & Coulter, M. (2005) sostienen una “distribución formal de los empleados dentro de una organización” (p. 234). Según esta, cada empleado tiene su espacio dentro de la empresa y conoce sus funciones, de manera que se desarrolle todo de forma sincronizada y eficiente. Por otro lado, Michael Hitt (2006) define la estructura organizacional como “la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina” (p. 230). Para determinar esta estructura organizacional, se deben tomar decisiones sobre seis elementos clave, que son: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización, descentralización y formalización.

La especialización del trabajo es la tesis que afirma que cada individuo debe realizar una tarea complemento de una actividad; es decir, una sola persona no será la encargada de desarrollar toda una actividad, sino que esta se divide en tareas que sean realizadas por diferentes personas. La departamentalización, por otro lado, consiste en “agrupar los trabajos según las funciones

desempeñadas” (Robbins & Coulter, 2005, p. 235). La cadena de mando es la línea de autoridad y se extiende de niveles más altos a más bajos y define quién informa a quién; es decir, muestra la autoridad, responsabilidades y unidad de mando. Según la amplitud de control se define el número de niveles de la estructura y de gerentes que va a tener la organización. Por otro lado, la centralización y descentralización describe el grado en el que se toman las decisiones. Si es de manera centralizada, las decisiones se enfocan en un solo punto de la organización. Finalmente, la formalización se refiere al “grado en el que los trabajadores de una organización están estandarizados, y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados” (Robbins & Coulter, 2005, p. 240).

A partir de estos elementos, se realiza el diseño de un organigrama, que es la “ilustración de las relaciones que existen entre las unidades de mando, así como las líneas de autoridad entre supervisores y subalternos” (Hitt, 2006, p. 230). Dentro de las estructuras organizacionales se encuentran varios modelos; entre los más comunes están: estructura por función, por producto, por área geográfica/región, matricial, combinadas, entre otras.

La estructura por función o funcional “ordena a la empresa en torno a las áreas de las funciones tradicionales” (Hitt, 2006, p. 240). Este tipo de estructura es la más adecuada para las empresas pequeñas, pues tiene un portafolio de productos limitado, además, favorece la coordinación entre las distintas áreas. Por otro lado, la estructura por producto “se organiza en torno a productos específicos o a conjuntos de productos relacionados” (Hitt, 2006, p. 245). La principal ventaja de esta estructura es que facilita el conocimiento de los clientes específicos; sin embargo, lleva a duplicar recursos y dificulta la coordinación.

Para la presente investigación, es conveniente que el objeto de estudio adopte una estructura organizacional por funciones. En efecto, teniendo en cuenta el tamaño de la empresa y los cargos existentes, dicha estructura es el modelo que más se adapta porque existe la necesidad de dividir el trabajo, donde el gerente general no realice la mayoría de las acciones.

5.3. Marco conceptual

En la presente investigación, el marco conceptual versa sobre conceptos enfocados a la planeación estratégica y aquellos ítems que se necesitan tener claros para llegar a las estrategias de una manera adecuada. La planeación o gestión estratégica es entendida como “proceso sinérgico que consiste en definir la naturaleza de la empresa, determinando una visión, misión, valores y objetivos, realizando un análisis interno y externo, para formular, implementar y desarrollar la estrategia, ponderar y retroalimentar a mediano y largo plazo” (Luna, 2014, p. 75). Por otro lado, Sainz (2012) sostiene que este tipo de planificación “consiste en el proceso de definición [actual] de lo que queremos ser en el futuro, apoyado en la correspondiente reflexión y pensamiento estratégico” (p. 30). Para Prieto (2011), la planificación estratégica es “una técnica gerencial cuyo proceso permite a la organización ser proactiva en la formulación de su futuro” (p. 81)

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que la planeación estratégica es una forma de dirigir una organización donde se implementan estrategias que buscan un bien común. Estas estrategias se deben plantear de acuerdo a la misión, visión, objetivos y valores corporativos de la organización. Este tipo de planificación se hace por medio de un análisis de la compañía, tanto interno como externo, buscando saber cómo está en la actualidad y así crear una idea de qué se espera en el futuro.

Es necesario profundizar en el concepto de misión empresarial. Para José Mendoza (2011), la misión empresarial específica “el campo de acción de la empresa (...) Corresponde a la misión demarcar el espacio de actuación que a la empresa compete” (p. 6). En ese mismo sentido, Hax & Majluf (2004) definen este concepto como “la esencia de lo que ella es en realidad. Tiene dos componentes principales: la definición del alcance del negocio, y las competencias únicas que la empresa ha desarrollado y que seguirá cultivando en el futuro” (p. 257). Resulta oportuno mencionar que la misión empresarial “deber ser conocida y practicada por todos los miembros de la institución; es aquello que determina en forma amplia, pero clara, la razón de ser de la institución” (Rodríguez, Taborda, Eula, Camisasso, & Maniaci, 2016, p. 109).

Resumiendo, las anteriores definiciones, la misión es la razón de ser de una empresa: es el dónde está hoy, involucra la actividad económica de la compañía, los clientes, empleados y la situación del mercado en la actualidad.

En segundo lugar, es necesario especificar mejor el concepto de visión. Al respecto, Prieto (2011) afirma que la visión es “la imagen de un estado futuro ambicioso y deseable que está relacionado con el cliente interno y externo que sea mejor que el actual y que a su vez se convierta en un sueño de largo alcance” (p. 92). Por otro lado, se dice que aquella “es la declaración que determina dónde queremos llegar en el futuro (...) Es un objetivo que es ampliamente inspirador, engloba el resto de objetivos y es a largo plazo” (Martínez & Milla, 2012, p. 21).

Significa entonces, que la visión es la recolección de los objetivos y/o metas de la compañía a un largo plazo. Esta intenta responder la pregunta de a dónde quiere llegar la empresa en un tiempo determinado. Asimismo, vislumbra cómo va a estar la organización en ese dicho tiempo. Al definir una visión, se debe ser ambicioso; se debe tener en cuenta tanto la parte interna de la empresa como la externa. En este mismo orden, José Mendoza (2011) la define como “las características que debe tener (...) [un] negocio hacia el futuro; es un cuadro que señala la empresa que se aspira lograr de manera colectiva, el sueño realizable, como se dice con frecuencia” (p. 6).

Por otro lado, los valores corporativos son “elementos propios de cada negocio y corresponden a su cultura organizacional, es decir, las características competitivas, condiciones del entorno y expectativas de sus grupos de intereses como clientes, proveedores, junta directiva y los empleados” (Ceballos, 2017). Además de esto, Jorge Prieto (2011) afirma que los valores corporativos “son la sumatoria de las creencias personales que una empresa tiene sobre su forma de hacer las cosas y son el soporte de cultura empresarial y de su carta estratégica” (p. 50). En otras palabras, los valores corporativos son todos aquellos principios que la empresa adopta para alcanzar un clima organizacional viable y para que sus acciones o procesos sean lo más transparentes posible y así garantizar a sus empleados, clientes, proveedores, entre otros, un entorno de negocio recto. Todas las personas de la organización deben seguir y cumplir dichos valores.

Un diagnóstico empresarial “es una herramienta que le permite conocer el estado de su empresa en diferentes áreas de gestión” (Camara de Comercio de Medellín, 2017). Un diagnóstico empresarial es beneficioso para conocer la condición actual de la compañía y los posibles riesgos: “En el mundo de las empresas, cuando se habla de diagnóstico se hace referencia a aquellas actividades tendientes a conocer el estado actual de una empresa y los

obstáculos que impiden obtener los resultados deseados” (Romagnoli, 2007). Por lo tanto, el diagnóstico empresarial, es un proceso en el que se analiza y recolecta información de la empresa, con el fin de adquirir conocimientos sobre el estado actual de esta. El diagnóstico permite identificar las debilidades y fortalezas de la empresa, con el fin de generar estrategias o mejoras que ayuden en la toma de decisiones.

Finalmente, es necesario hacer mención de los objetivos en pro de un estado futuro de la empresa. Dichos objetivos versan sobre la mejora del desempeño de la compañía, los que se formulan de acuerdo a la misión, la aspiración que señala la visión y la percepción del negocio (Mendoza, 2011). Los Objetivos son el para que de la compañía y se formulan de acuerdo a un enlace de abstracción que involucra consistencia entre los tipos de objetivos: general, específicos o intermedios y metas o resultados a alcanzar. (Rodríguez *et al.*, 128). En conclusión, los objetivos son el motor de la empresa, ya que son el propósito que se desea cumplir.

De todo lo anterior se desprenden las estrategias que se usarán para el mejoramiento continuo de la empresa y así lograr una mayor competitividad.

5.4. Marco histórico

Esta sección está dividida en dos partes: la primera versa sobre los antecedentes que ha tenido la gestión estratégica a lo largo de la historia, siendo este el principal tema de investigación; y la segunda se centra en la evolución histórica de la construcción, ya que la empresa investigada se encuentra en este sector económico.

5.4.1. Antecedentes de la gestión estratégica.

La gestión estratégica se ha utilizado desde hace mucho tiempo. Algunos autores asocian su origen al periodo de la conquista, pues se requirieron diferentes estrategias por parte de las naciones y reinos europeos para poder llevar a cabo sus objetivos. Otros autores remontan su origen al año 1962 con Alfred. D. Chandler (Rojas & Medina, 2011). Basándose en las enseñanzas de la historia empresarial, especialmente en la posterior a la Segunda Guerra Mundial y en la evolución de compañías como Sers, General Motors, StrandarOil (hoy Chevron Co.) y DuPont, definió la estrategia de una empresa como: la determinación de metas y objetivos a

largo plazo; la adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos, y la asignación de recursos para alcanzar las metas.

Por otro lado, Gálvez (2011) sostiene que Alfred D. Chandler, para el año 1962 “propuso un enfoque de «estrategia inicial», definiéndose como la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de los recursos necesarios para lograr dichas metas” (p. 21). Chandler, como se mostró en los anteriores párrafos, fue uno de los pioneros en la planificación estratégica. Más tarde, otros autores fueron complementando el concepto dado por Chandler, de modo que se empezó a usar la palabra “estrategia”, que reemplaza a la idea de “políticas”, tal como afirma Gálvez (2011):

La definición de Chandler fue refinada por Kenneth Andrews, H. Igor Ansoff y otros autores quienes introducen la idea de Estrategia como proceso, en lugar de una fórmula fija (políticas). En la década del 1965 al 1975 el término Estrategia viene a reemplazar el término políticas (p. 21).

De esta manera, el concepto de estrategia se empieza a usar con un enfoque empresarial. Para esta misma época, en el año 1978, otros autores escribieron sobre la administración estratégica, tal como afirman Rojas & Medina (2011):

Dan E. Schandel & Charles W. Hofer, en su libro *Strategy Formulation*, escribieron sobre el proceso de administración estratégica, describiéndolo como compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico

El concepto de la planeación estratégica siguió evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente. Tres etapas se han identificado en esta evolución:

La del portafolio de inversiones, donde el plan estratégico se basaba en el análisis de la tasa de crecimiento del mercado del producto y su tasa de participación relativa en el mercado.

La del potencial para generar utilidades futuras, donde el plan estratégico se orientaba en base al atractivo del mercado donde la empresa estuviera compitiendo y a la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) dentro de la industria.

La de los escenarios de juego, donde el plan estratégico comprende diferentes opciones dependiendo de la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) de la industria, del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y de sus oportunidades y amenazas. (p. 45)

De acuerdo con esto, se puede decir que la administración estratégica se dio porque las empresas vieron un crecimiento importante, así que tuvieron que buscar nuevas oportunidades. Asimismo, aumentó la competencia y el análisis de la empresa tanto interna como externamente.

Gálvez (2011), afirma: “En Cuba a partir de 1986 se introducen técnicas novedosas de dirección. En los años 98 y 99 se introduce la Dirección por Objetivos (DPO), ya en el año 99 se comenzó con la Planificación Estratégica (PE)” (p. 24). De esta forma, se puede decir que el concepto de planificación estratégica, es el más conocido en la actualidad, se originó en el año 1999. Por otra parte, “Marina Menguzzatto, plantea que en los años 90 la teoría de dirección se enriqueció por el resultado acumulativo de aportaciones y filtraje de principios, postulados y propuestas procedentes de las diferentes escuelas” (citado de Gálvez, 2011, p. 21-22).

En conclusión, la gestión estratégica inició con la definición de metas y objetivos a largo plazo y, asimismo, con acciones para lograr estas metas. Luego fue evolucionando y se puede observar cómo poco a poco fueron apareciendo nuevos conceptos como la estrategia, el crecimiento de las empresas, la competencia, el análisis de la empresa y muchos conceptos que fueron afianzando la noción de gestión estratégica y la convirtieron en es actualmente: una gran herramienta para dirigir empresas y llevarlas a ser más competitivas.

5.4.2. Antecedentes de la construcción.

La construcción es una actividad muy antigua de los humanos, quienes empezaron a practicarla debido a la necesidad de refugiarse ante los efectos climáticos. Los resguardos que se creaban al principio eran muy simples y poco duraderos, ya que los primeros materiales utilizados fueron perecederos, como hojas, ramas y pieles de animales. Lo anterior ocasionó que las construcciones se destrozaran muy rápido.

Con la llegada de la revolución agrícola, el individuo dejó de ser tan nómada y empezó a quedarse en un solo sitio por un largo tiempo. Se necesitó una construcción más estable, así que empezaron a edificar con materiales más duraderos como lo son la arcilla, piedra y madera. Los

registros arqueológicos sobre los refugios de esta época son insuficientes, pero se puede identificar en el Oriente Medio restos de viviendas ronda llamadas tholoi, las cuales están hechas en arcilla (Contrumática, s.f.).

Al hablar de construcción, también se debe tratar sobre arquitectura, ya que en base a los diseños arquitectónicos se realiza la construcción. Durante el proceso de la conquista y colonia, la arquitectura y construcción estuvo influenciada por la cultura española, manteniéndose algunas bases prehispánicas, como la ciudad Pérdida o Buritaca, ubicada en la Sierra Nevada de Santa Marta, que fue construida por los Tayronas. Para el siglo XX, se vio un cambio esencial en las directrices del arte; surgió una arquitectura moderna liderada por jóvenes arquitectos, quienes tenían se inspiraban en la industrialización y las nuevas tecnologías en lugar de los estilos clásicos (Escobar, 2010).

Según el arquitecto Ricardo Escobar (2010), en Colombia esta idea moderna y revolucionaria llegó a principios de la década de 1930, donde el arquitecto Carlos Martínez y el alemán Leopoldo Rother, entre otros, empezaron a introducir también la tecnología y la industria en su ejercicio profesional. Las décadas de los cincuenta y sesenta fue un periodo de grandes avances en la arquitectura colombiana, ya que hubo producciones como Torres del Parque del arquitecto Rogelio Salmona, el Edificio de Ecopetrol en Bogotá del arquitecto Elías Zapata; el Planetario de Bogotá, Coltejer y el Museo de oro, entre otros.

Entre los años 1900 y 1920, Lelarge proyecto grandes obras en Bogotá, tales como el Palacio Echeverri (1900-1904, actual Ministerio de Interior), el Edificio Liévano (actual Alcaldía Mayor - 1901), el Palacio de la carrera (1906-1904), entre muchas más. Por otro lado, Cantini un italiano, realizó el proyecto del Teatro Colón (1885-1896) y el Hospital de San José (1904-1925) entre otros (Banco de la República, s.f.).

En la actualidad, la construcción es importante en la cultura industrial, y hay gran diversidad y complejidad al momento de atender las diversas necesidades de la sociedad. Hoy en día, se utilizan materiales sintéticos de gran resistencia como el ladrillo, hormigón, metal y plástico. Lo que hace la diferencia con respecto a la construcción antigua, es la búsqueda de edificios de mayor altura. Asimismo, se controlan más los aspectos como regulación de la temperatura del aire, la luz, niveles de sonido, humedad, olores y otros factores que intervienen en la comodidad del hombre.

Como se pudo observar en esta investigación, la construcción fue progresando gracias a las industrias y a las nuevas tecnologías, además de las necesidades de la sociedad que cada vez es más exigente. Es por eso que en la actualidad nos encontramos con obras de construcción con grandes diseños innovadores. Con la globalización y los tratados de libre comercio, este sector puede crecer e innovar mucho más, ya que se abren puertas a nuevas culturas donde tal vez hay nuevas ideas que explorar.

5.5. Marco legal

El gobierno de Colombia implementa una serie de normatividades, que pretenden regular el comportamiento civil y administrativo. En el caso de la construcción, siendo el sector donde está ubicada la empresa a investigar, existen normas relacionadas, tanto a nivel nacional como distrital o municipal. En el transcurso de este módulo, se hará referencia a estas normas, que son de carácter obligatorio. Algunas de las leyes relacionadas son las siguientes.

Ley 1469 del 30 de abril de 2010, se reglamentan las disposiciones relativas a las licencias urbanísticas, al reconocimiento de edificaciones y la función pública que desempeñan los curadores urbanos. En esta ley se puede hallar regulaciones de licencias urbanísticas, así como los trámites o procesos que se deben realizar para solicitar, expedir y/o modificar licencias respecto a construcciones.

Ley 400 del 19 de agosto de 1997, que adopta lineamientos sobre construcciones sismo-resistentes. Esta ley hace énfasis en los requisitos mínimos para el diseño, construcción y supervisión técnica de edificaciones nuevas, con el fin de que estas sean capaces de resistir un sismo. También, detalla requisitos para el ejercicio de los profesionales relacionados y determina responsabilidades de quienes construyen.

Ley 9 del 11 de enero de 1989, dicta normas sobre planes de desarrollo municipal, compraventa y expropiación de bienes y se dictan otras disposiciones. Básicamente, esta norma estipula que dentro de los planes de desarrollo de cada gobierno se deberá incluir reglamentos sobre el uso del suelo y normas urbanísticas específicas. Esta norma fue modificada por la ley 388 del 18 de Julio de 1997, cuyo objetivo es armonizar y actualizar, además de establecer mecanismos para promover el ordenamiento del territorio, entre otras.

Las anteriores leyes aplican a nivel nacional. A nivel distrital, se pueden encontrar las siguientes normas:

Decreto 366 del 30 de octubre de 2008, regula el proyecto de mejoramiento, automatización y simplificación de trámites de urbanismo y construcción denominado “trámite fácil, construcción positiva”. Este decreto, tiene como finalidad definir y regular acciones a adelantar en el proyecto dentro del marco general de competencias de las entidades del Distrito.

Decreto 177 del 13 de mayo de 2010, cuyo objetivo es establecer mecanismos para la racionalización, simplificación y automatización de los trámites administrativos vinculados a la cadena de urbanismo y construcción, señalados en el Decreto Distrital 366 de 2008 y demás normas concordantes o que en lo sucesivo se adopten en Bogotá, Distrito Capital.

Decreto 190 del 22 de Junio de 2004 (Plan de ordenamiento territorial). Este es el decreto “por medio del que se compilan las disposiciones contenidas en los Decretos Distritales 619 de 200 y 46 de 2003”, cuyos objetivos son planear el ordenamiento territorial del Distrito Capital en un horizonte de largo plazo; tomar decisiones orientadas en la perspectiva regional; controlar los procesos de expansión urbana en Bogotá; avanzar en un modelo de ciudad abierta y competitiva lo cual busca consolidar bienes y servicios en una localización estratégica para dinamizar las ventajas competitivas y comparativas; entre muchas más.

El Plan de Ordenamiento Territorial (POT) es una norma que deben tener muy en cuenta los constructores en el momento de la planeación de sus obras, ya que esta norma, con el fin de hacer uso del suelo, muestra dónde hay áreas protegidas. Además de eso, busca mejorar la calidad de vida de los habitantes y garantizar que todos los ciudadanos tengan acceso a servicios comunes como vías, parques, colegios, hospitales, vivienda digna, entre otras. Por supuesto, todo esto lo realiza manteniendo una sostenibilidad ambiental y seguridad de la población ante riesgos naturales.

6. Marco metodológico

6.1. Tipo de investigación

En la presente investigación, realizada en la empresa Construcciones Majholica SAS, se utiliza la metodología de investigación Cualitativa: se representa la concreción metodológica de la perspectiva interna, al paso que la cuantitativa representaría la perspectiva ética. Los métodos cualitativos son los que pretenden conocer las realidades de una perspectiva de incidir, de captar el significado particular que a cada hecho atribuye su propio protagonista, y de contemplar estos elementos como piezas de un conjunto sistemático (Ruiz, 2012).

6.2. Método de estudio

El enfoque de la presente investigación es el estudio de caso, que es definido como el producto final normal de una investigación cualitativa. Este es presentado, en consecuencia, como un estudio de caso, con su riqueza múltiple v en medio de su unidad contextual (Ruiz, 2012). La expresión “caso” refiere la situación o entidades sociales que merecen interés de investigación, por tal razón, el estudio de caso puede incluir un solo caso o múltiples casos dependiendo las unidades de análisis.

6.3. Fuentes de información

6.3.1. Fuentes de información primaria.

Las fuentes primarias de la investigación son la observación y la entrevista realizada al Gerente General, las que brindan un resumen de la empresa y una idea de la situación actual financiera y organizacional. Otra fuente que genera información en la investigación son las diferentes encuestas realizadas a los empleados.

6.3.2. Fuentes de información secundaria.

Las fuentes de información secundaria fueron los análisis de los estados financieros de la empresa y el libro Técnicas para investigar: Recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación de los autores. (Yuni & Urbano, 2014)

6.4. Población y muestra

El presente estudio va dirigido al grupo de empleados de Construcciones Majholica SAS, que está compuesto por un ingeniero civil, los maestros de obra y los auxiliares de obra, para un total de 15 personas del área de construcción.

La empresa se ubica en la localidad de Fátima, Bogotá, Calle 39 H Bis 68 G 43. El equipo de trabajo tomó como referencia para la encuesta un tamaño muestral de 10 trabajadores del total de la población.

6.5. Etapas investigación

En esta investigación se desarrollan siete etapas o pasos. Como primer paso, se selecciona una empresa, donde se lleva a cabo toda la investigación y se realiza un diagnóstico y propuestas. En esta etapa se adquieren conocimientos generales sobre la empresa, como por ejemplo, su actividad económica, historia, accionistas, ubicación, entre otras. Después del diagnóstico general o análisis de la empresa, se plantea el problema que presenta la compañía y el que va a ser resuelto en el transcurso del proyecto. La tercera etapa, consiste en estipular los objetivos o metas que se esperan cumplir con el desarrollo de la investigación.

En la etapa cuatro, se lleva a cabo una investigación teórica sobre aspectos principales, tales como la gestión estratégica, estructura organizacional; que son conceptos relacionados con el problema de la empresa, la historia de la gestión estratégica y de la construcción; también se investigan las diferentes leyes que rigen a la compañía. En seguida, se identifica y se habla sobre la metodología que se va a usar en este proyecto.

En la sexta etapa, se desarrolla el componente práctico o disciplinar, dividido por módulos. En estos, se realiza un diagnóstico por cada área y en base a eso se establece una propuesta que

consta de un objetivo general, planes de acción, recursos y costos. Asimismo, se determina un indicador que pretende medir el cumplimiento de la propuesta. Finalmente, como último paso, el grupo de investigadores indica las conclusiones que se obtuvieron durante todo el desarrollo del proyecto.

La figura 2 muestra de manera gráfica las principales etapas en las que se desarrolló el proyecto de investigación:

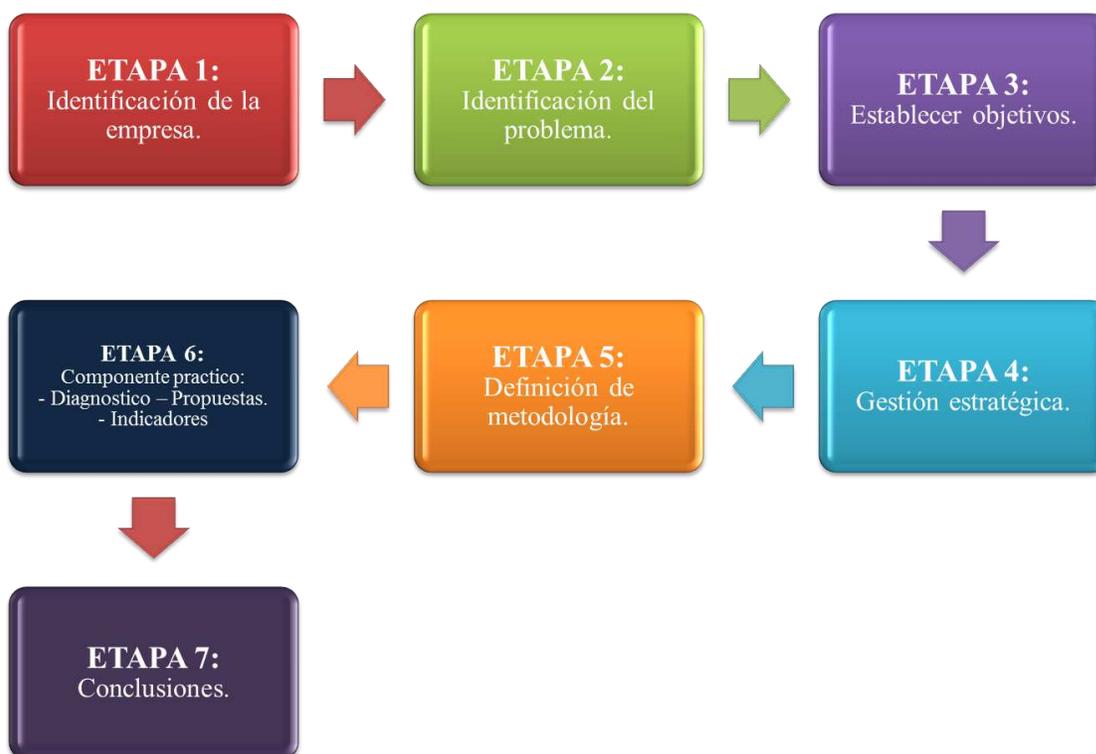


Figura 2. Etapas de la investigación. Nota: Autoría propia.

6.6. Diseño instrumental

La encuesta tiene como objetivo identificar la percepción de los trabajadores sobre la estructura e identificación organizacional de Construcciones Majholica SAS. Por otro lado, esta encuesta es cerrada, diseñada para ser resuelta el 10 de marzo del 2017 en las instalaciones de la empresa para un total de 10 trabajadores.

Al momento de analizar la información obtenida, se realiza una tabulación y codificación representada por medio de barras en la que se revela el nivel de conocimiento que tienen los trabajadores sobre la empresa para la que laboran. De acuerdo a la información recolectada y clasificada, que se obtuvo sobre las percepciones de cada uno de los trabajadores de Construcciones Majholica SAS, se define que no tienen el conocimiento necesario sobre la empresa: no se encuentran creencias específicas sobre la empresa, pues el 80% de la población no conoce la misión, visión, o valores corporativos. Por otra parte, el 100% del personal encuestado no sabe cuál es su manual de funciones y realizan las actividades de acuerdo a la necesidad presentada.

Además de la encuesta a los trabajadores, se realizó un análisis externo e interno por medio de las matrices MMGO de las diferentes áreas de la organización, que permiten detectar falencias y fortalezas y así tomar medidas. También se hizo uso de las matrices PESTEL, las cinco fuerzas de Porter, la MEFE, MPC, entre otras, que ofrecen información de los competidores y del sector externo. Igualmente, se desarrolló una encuesta que evalúa el clima organizacional de la compañía.

Capítulo II: componente disciplinar

7. Conceptualización de la empresa

La empresa Construcciones Majholica SAS se consolidó legalmente en el año 2005. A lo largo del tiempo ha adquirido experiencia y conocimiento que hacen de esta una empresa confiable, que no sólo se preocupa por la calidad de aquello que ejecuta directamente, sino que exige a sus proveedores y subcontratistas el mismo nivel de compromiso y responsabilidad, lo que está orientado a desarrollar y aumentar la satisfacción de sus clientes.

7.1. Razón social

Razón Social de la empresa: Construcciones Majholica SAS - NIT 900043509-6– CIIU.
Actividad principal de la empresa: 4330 (Terminación y acabado de edificios y obras de ingeniería civil). Actividad secundaria: 4111 (Construcción de edificios residenciales). Otras actividades: 4112 (Construcción de edificios no residenciales), 4290 (Construcción de otras obras de ingeniería civil). Anteriormente su razón social era Construcciones Majholica E.U (empresa unipersonal), CIIU actividad principal 4521 (Construcción de edificaciones para uso residencial), 4530 (Construcción de obras de ingeniería civil), otras actividades: 4522 (Construcción de edificaciones para uso no residencial.), sin embargo, hizo una transformación a SAS en febrero 28 de 2017.

7.2. Objeto social

La empresa tiene como objeto principal realizar actividades y servicios de inteligencia civil, enfocados en la demolición y reparación de terrenos para la construcción para uso residencial y no residencial. Para poder desarrollar el objeto social, celebra contratos lícitos civiles o de comercio.

7.3. Reseña empresarial

La empresa Construcciones Majholica SAS es una idea generada por el señor Edward Camilo Orjuela Roncancio, quien trabajó desde muy temprana edad en construcción. Aprovechando su conocimiento en esta área, se asoció con dos personas más. Dicha sociedad no duró más de tres años debido a problemas con uno de los socios. Así pues, el señor Orjuela se independizó y creó su propia personería jurídica.

7.3.1. Factores claves de constitución.

Teniendo en cuenta las condiciones laborales para los profesionales en el país, el deseo de ser independiente, contar con su propia empresa, flexibilidad en los horarios y dedicación a la familia, el gerente y dueño de Construcciones Majholica SAS, decidió constituir legalmente la empresa para poder igualar las condiciones de participación en el mercado, ya que día a día el mercado exige más requisitos legales y mayor credibilidad.

7.4. Ubicación e instalaciones

Construcciones Majholica SAS es una empresa colombiana ubicada en la localidad de Kennedy, Bogotá, en la dirección calle 39 H Bis Sur N° 68 G 43.

A continuación, se muestra unas fotografías sobre la ubicación de la empresa.



Figura 3. Ubicación de la empresa. Nota: Google Earthsinopot. Recuperado el 27 de marzo de 2017.



Figura 4. Oficina. Nota: Autoría propia.

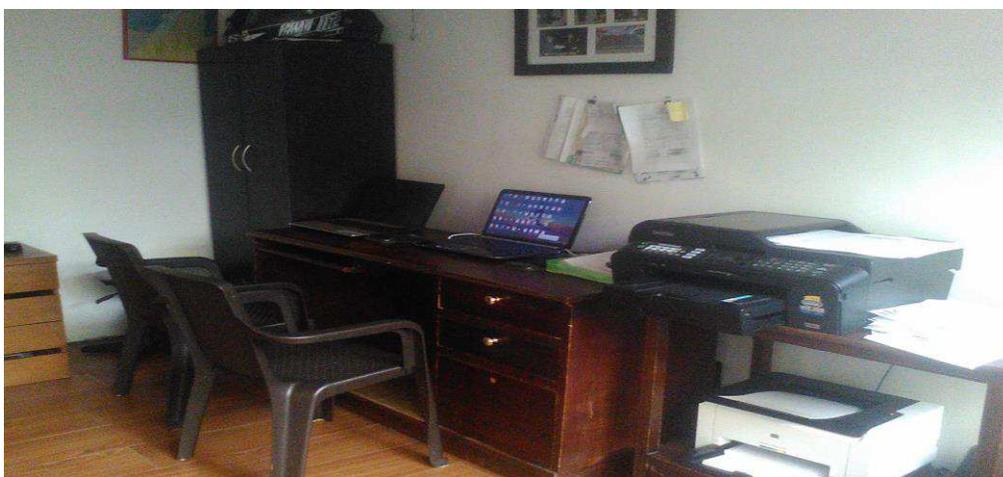


Figura 5. Oficina 1. Nota: Autoría propia.

8. Gestión estratégica

En la actualidad, las empresas están expuestas a constantes cambios en relación al tema de dirigir, debido al mercado tan exigente que existe. Según Jorge Prieto, “La ciencia administrativa ha evolucionado de tal manera que el enfoque mecánico ha tendido a desaparecer” (Prieto, 2017, p. 5), convirtiéndose ahora en un proceso continuo, que involucra un plan estratégico que se lleva a cabo tomando a la empresa en su totalidad y sus relaciones con el entorno. Lo anterior con el fin de ayudar al cumplimiento de objetivos a largo plazo propuestos por la empresa (Castro, 2009).

La gestión estratégica es una evolución de la administración y busca contribuir a los objetivos por medio de acciones que favorezcan la organización, teniendo en cuenta la misión, visión, valores, fortalezas y limitaciones, y así obtener los mejores resultados de éxito. De esta manera, la gestión estratégica se convierte en una técnica importante al momento de dirigir la empresa, ya que por medio de ella se puede buscar una ventaja competitiva dentro del sector y un futuro crecimiento.

8.1. Diagnóstico

Construcciones Majholica SAS, lleva en el sector de la construcción más de 12 años realizando actividades de edificación, demolición, impermeabilización, entre otros. Actualmente, esta empresa cuenta con una misión y visión, pero el personal no tiene conocimiento sobre estos, que genera falencias en el reconocimiento de la organización y en la orientación de los empleados. De la misma manera, no se han establecido valores corporativos ni manuales de funciones, lo que genera demoras en las actividades y desconcentración de los empleados, pues en ocasiones realizan tareas que no conocen.

Por otro lado, la empresa no desarrolla un proceso de planeación, ya que el gerente general se centra en la prestación del servicio, dejando de lado variables administrativas que permiten fortalecer la empresa en otros aspectos; tales como competitividad, proveedores, costos, empleados, entre otras. Dichas variables son parte fundamental del crecimiento de la organización. Lo anterior afecta principalmente la toma de decisiones, ya que para realizar este proceso se debe tomar la empresa como un todo, lo que se decida debe beneficiar todas las áreas

y no solo a una. Asimismo, en este caso no se cuenta con estrategias que aporten un crecimiento en ventas e integración con los Stakeholders. Hace falta un sistema que consolide toda la información de la compañía.

8.1.1. Análisis DOFA empresa Construcciones Majholica SAS.

En la Tabla 2 se puede evidenciar las respectivas debilidades y fortalezas que tiene la empresa a nivel interno. De igual manera, se ven las oportunidades y amenazas que el mercado externo está ofreciendo. Esta herramienta permite hacer un análisis e identificar las posibles estrategias que se pueden dar de acuerdo con lo anterior.

Tabla 2

Matriz DOFA

	Fuerzas – F	Debilidades – D
CONSTRUCIONES MAJHOLICA	Tendencias del mercado, según el estilo de vida de las familias.	Falta de un organigrama u organización estructural dentro de la empresa.
	Calidad y efectividad en el trabajo prestado.	No hay una oficina o sede principal donde los clientes puedan llegar.
	Experiencia en el sector de mercado.	Falta de innovación tecnológica en maquinaria de construcción.
	Responsabilidad con los clientes, dando así la seguridad a ellos de que los materiales son excelentes y cumplen con las normas exigidas.	El personal dedicado a la construcción en su mayoría carece de disciplina, educación y constancia.

	<p>La empresa cuenta con su propio equipo de transporte para movilizar los materiales.</p>	<p>Falta de recursos presupuestales, no se cuenta con el dinero suficiente para comprar materia prima y poder participar en licitaciones.</p> <p>Los empleados desconocen la misión y visión de la empresa. No se realiza un análisis del mercado y competencia.</p>
Oportunidades – O	Estrategias – FO	Estrategias – DO
<p>Contratación estatal. (Mediante proyectos de inversión social). El proyecto V.I.S para la Equidad ofrece una gran oportunidad para el sector ya que la inversión está en \$238.000 millones y tiene una proyección muy grande, ya que cuenta con ocho proyectos.</p>	<p>Estudiar y analizar el presupuesto nacional de la nación para identificar donde está ubicado el mayor porcentaje de demanda en este sector y así realizar propuestas.</p>	<p>Dictar charlas a los empleados donde se dé a conocer la misión y visión de la empresa para generar sentido de pertenencia además ubicarla en lugares visibles.</p>
<p>Grandes metas fijadas para nueva infraestructura y mejoramiento de estas en el presupuesto nacional del 2017.</p>	<p>Licitación con el Estado en los proyectos de interés social y mejoramientos locativos.</p>	<p>Establecer una oficina donde se pueda ubicar la empresa.</p>
<p>Al Contribuir con el desarrollo económico del país; "crecimiento del sector de la construcción del 5,8% en el tercer trimestre del 2016 según el DANE". Generamos oportunidades de empleo. El 43.6% de los hogares consideran que es un buen momento para comprar vivienda. (Según CAMACOL)</p>	<p>Entrar en el mercado que está interesado en comprar vivienda, emitiendo cotizaciones que se adapten a su presupuesto de acuerdo al estrato socio-económico.</p> <p>Realizar publicidad en la hoja de vida en los almacenes de distribución de materiales donde se muestre el servicio prestado y se incentive a las personas a invertir en la</p>	<p>Organizar la parte estructural de la empresa, identificando cargos y funciones.</p> <p>Estudiar la competencia para así evaluar lo que se está ofreciendo y generar mejoras.</p>

Mejora en la demanda ya que el 82.6% de los hogares tienen intención de comprar vivienda en un periodo menor a un año. El gremio constructor proyecta un crecimiento del 4.4% de acuerdo a los planes de desarrollo.

compra y/o mejora de vivienda por medio de alianzas con los proveedores.

Generar una solvencia económica ya sea por medio de apalancamiento o inversión de capital.
Estudiar el mercado para saber qué es lo que se está demandando.

Amenazas – A	Estrategias – FA	Estrategias – DA
Presencia de grupos armados que no permiten el ingreso a diferentes zonas.	Revisar los pronósticos del clima antes de planear una obra para así tenerlo en cuenta en el cronograma y no quedar mal con el cliente.	Realizar estudio de mercado en que se pueda identificar las zonas en que se encuentran grupos armados para evitar las inversiones que ocasionen mayor gasto para la empresa.
Que debido a cuestiones climáticas se suspenda una obra y no se pueda entregar a tiempo.	Competir principalmente con calidad y no tanto con precios.	Manejar una variedad de proveedores que puedan suministrar los diferentes materiales de buena calidad a los precios más accesibles para la empresa.
Grandes constructoras, abundancia de competidores con más capacidad y reconocimiento como lo es Concreto, entre muchas más.	Evaluar siempre a los proveedores para garantizar que el producto sea de buena calidad y no de contrabando.	Establecer un punto de trabajo administrativo que se encargue de adquirir toda la documentación de recurso humano y los pagos de seguridad social de acuerdo a los requerimientos de la UGPP.
Competencia de precios, la competencia desleal que afecta la calidad del producto.	Brindar charlas a los clientes donde se muestre las diferencias entre usar productos de calidad, aunque sean costosos, a usar los de baja calidad y bajo precio, ya que esto afecta directamente el producto o servicio final.	Gestionar financiamiento para poder participar en más licitaciones y sostener los estándares de calidad en la construcción, sin tener en cuenta el contrabando de los mismos

<p>Reforma tributaria afecta la producción de vivienda social, la eliminación de la exención del impuesto de renta derivada de la enajenación de vivienda de interés social (VIS). “Eliminar este beneficio haría nula la posibilidad de ofertar nuevos proyectos y afectaría profundamente la ejecución de los programas de política pública.</p>	<p>Variedad en el portafolio según las normas de otros países para entrar a competir con otros mercados. Implementar una certificación ISO 9001 para acceder a mercados internacionales.</p>	<p>Hacer un análisis de los pronósticos del clima para así identificar el manejo de los tiempos en el desarrollo de las obras de construcción y mitigar el riesgo de los fenómenos del tiempo. Implementación de mejores prácticas corporativas e implementación de tecnología de punta.</p>
--	---	---

Corrupción: Nulle, Odebrecht.

Contrabando: comprar materia prima a un menor precio o de menor calidad.

El porcentaje de ARL más alto para cada uno de los trabajadores.

Los seguimientos por parte de la UGPP.

Hacer alianzas, aprovechando los acuerdos comerciales con otros países para ofrecer los servicios de contratación y servicios de ingeniería civil.

Nota: Autoría propia.

8.1.2. Encuesta sobre estructura organizacional.

De acuerdo a la encuesta planteada, a los datos recolectados y a la tabulación correspondiente, se obtuvo la siguiente información:

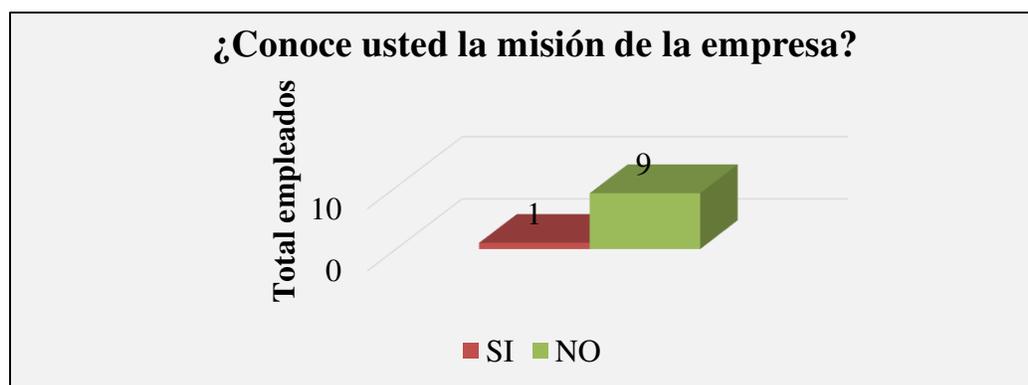


Figura 6. ¿Conoce usted la misión de la empresa?. Nota: Autoría propia.

Teniendo en cuenta los resultados a esta pregunta, se evidencia que el 90% de los colaboradores en la empresa no conocen la misión de la compañía, por lo tanto, se sugiere revisar y adecuar la misión de la empresa, dando a conocerla a los empleados y a terceros.

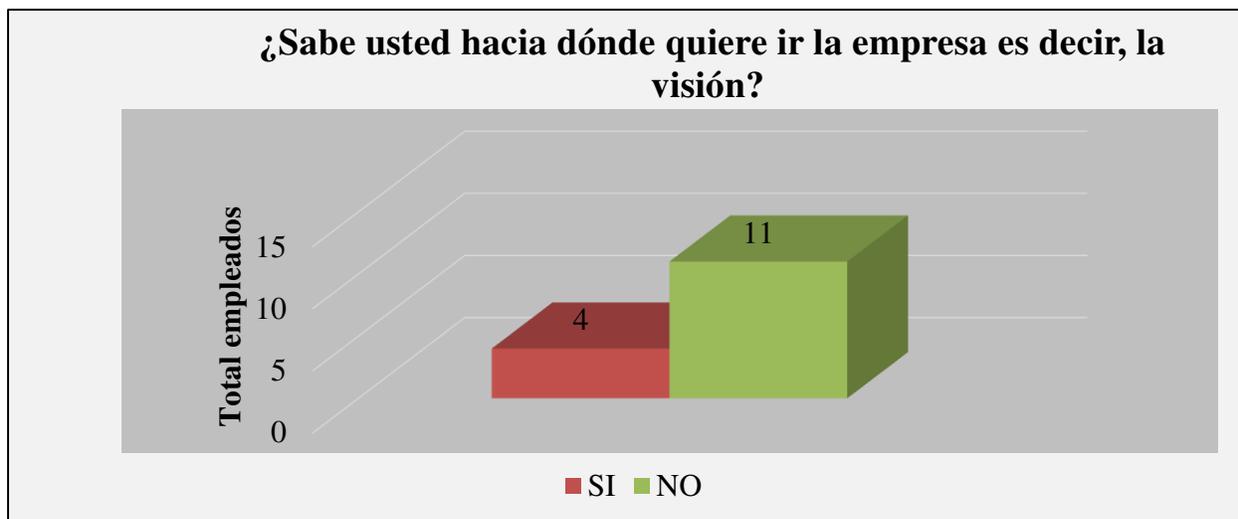


Figura 7. ¿Sabe usted hacia dónde quiere ir la empresa es decir la visión?. Nota: Autoría propia.

Como se puede ver en la figura 7, el 80 % de los empleados no saben cuál es la visión que tiene la empresa, es de suma importancia que los empleados sepan hacia dónde quiere llegar la compañía y cuáles son las metas que desean cumplir.

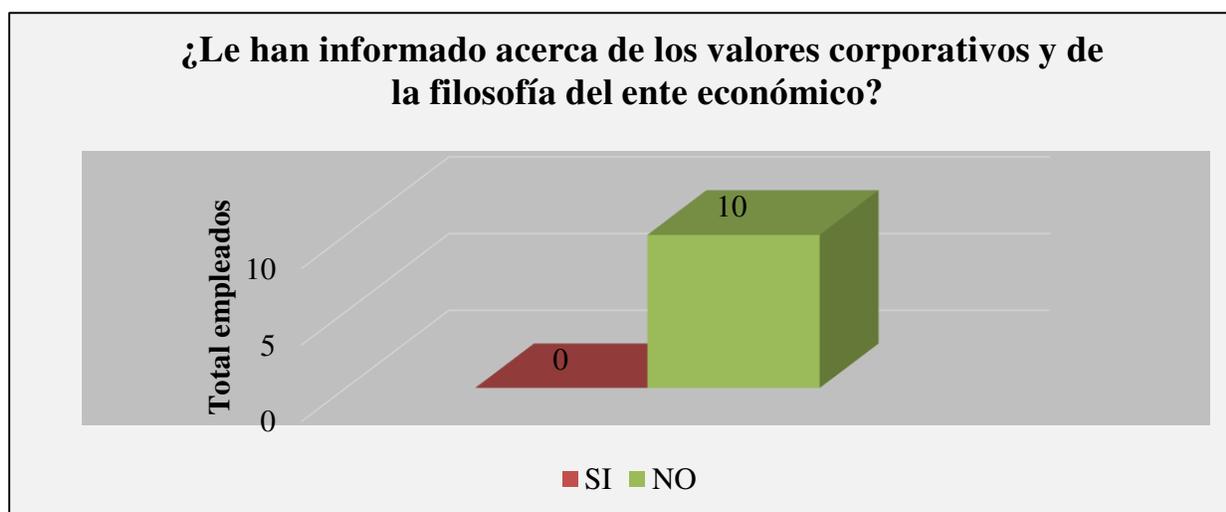


Figura 8. ¿Le han informado acerca de los valores corporativos y de la filosofía del ente económico?. Nota: Autoría Propia.

Los valores corporativos son muy importantes en el desarrollo de la organización, pero se observa en la Figura 8 que ninguno de los empleados conoce de los mismos, por lo tanto, se deben establecer los valores corporativos y dar a conocer en socializaciones y publicaciones en medios de comunicación.

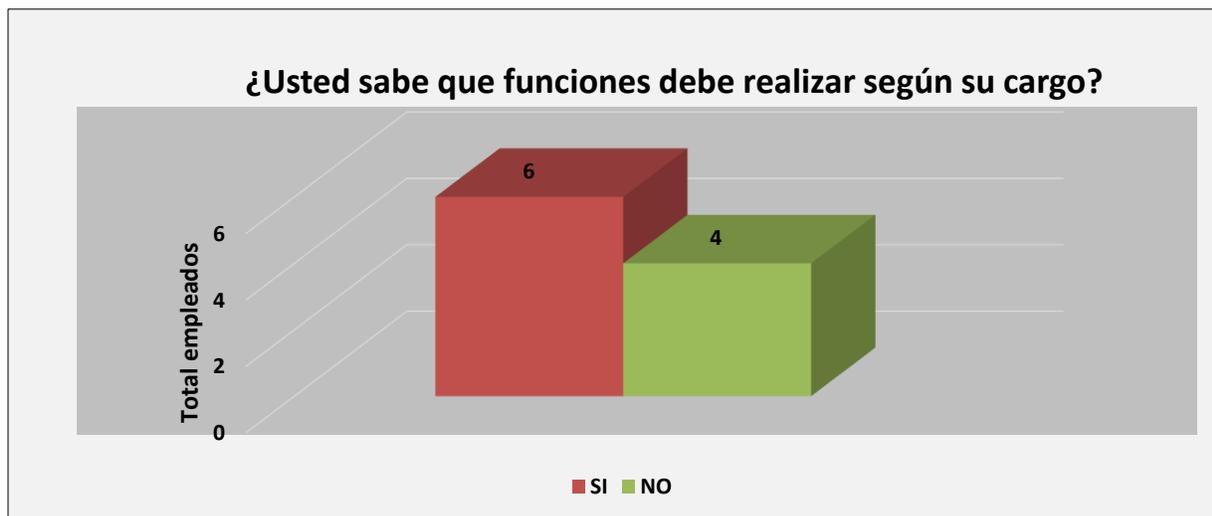


Figura 9. ¿Usted sabe que funciones debe realizar según su cargo?. Nota: Autoría propia.

De acuerdo a los resultados mostrados en la Figura 9, se entiende que la empresa no cuenta con un manual de funciones establecido para lo que se sugiere plantear el manual de funciones para Construcciones Majholica SAS y así aportar al desarrollo de los procesos.

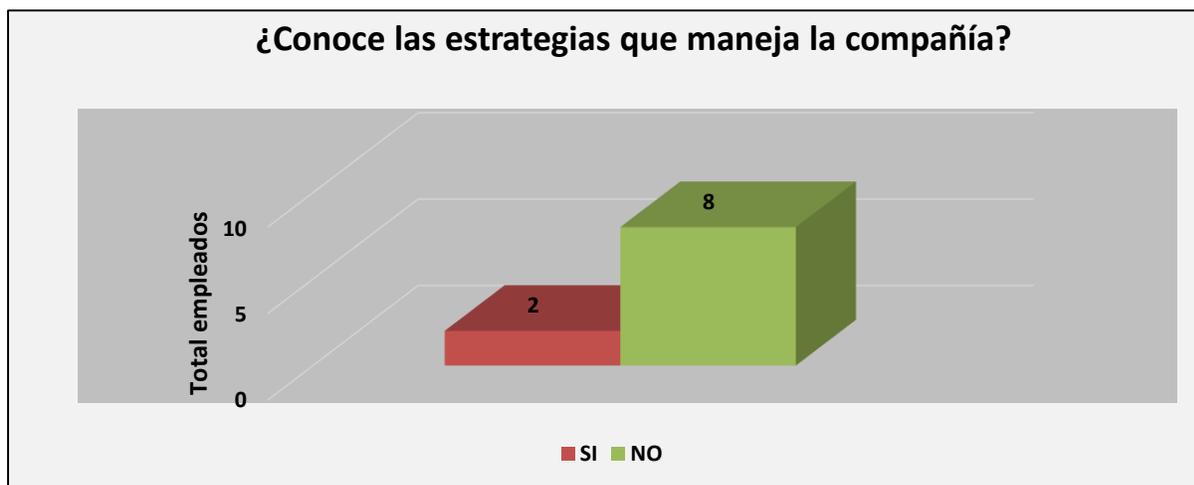


Figura 10. ¿Conoce las estrategias que maneja la compañía?. Nota: Autoría propia.

Para los empleados no es claro el estado de la organización ni las posibles estrategias que tenga la empresa por la falta de comunicación entre la misma.

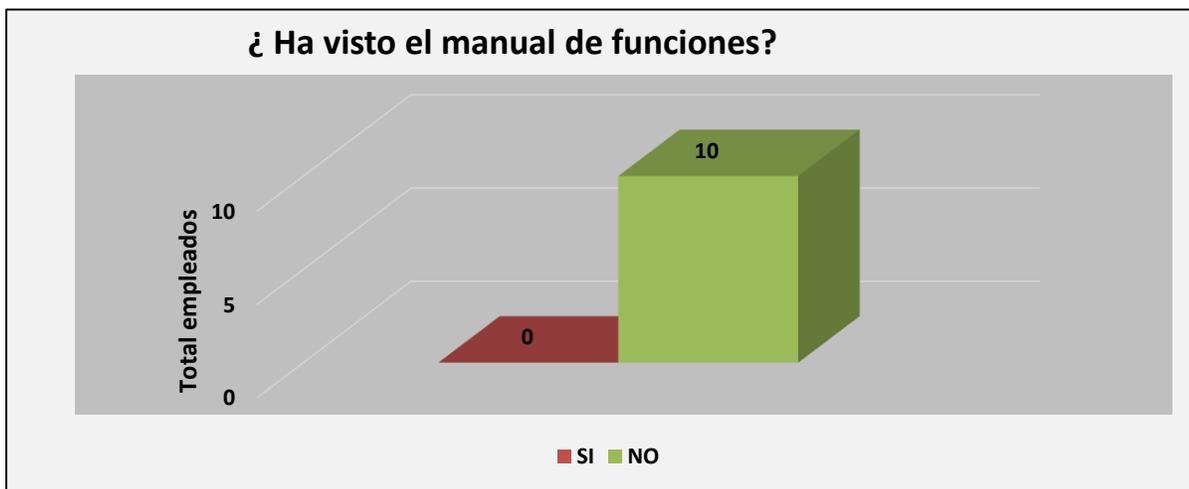


Figura 11. ¿Ha visto el manual de funciones de la empresa?. Nota: Autoría propia

Respecto a la Figura 11, es claro que el 60% de los empleados desarrollan las funciones asignadas por el trabajador, pero se tiene un 40% del personal que realizan varias funciones sin tener la certeza que lo que realizan sean las respectivas funciones de cada cargo. Esto se debe tener establecido para el rendimiento suficiente en cada una de las áreas y el excelente desarrollo de los procesos.

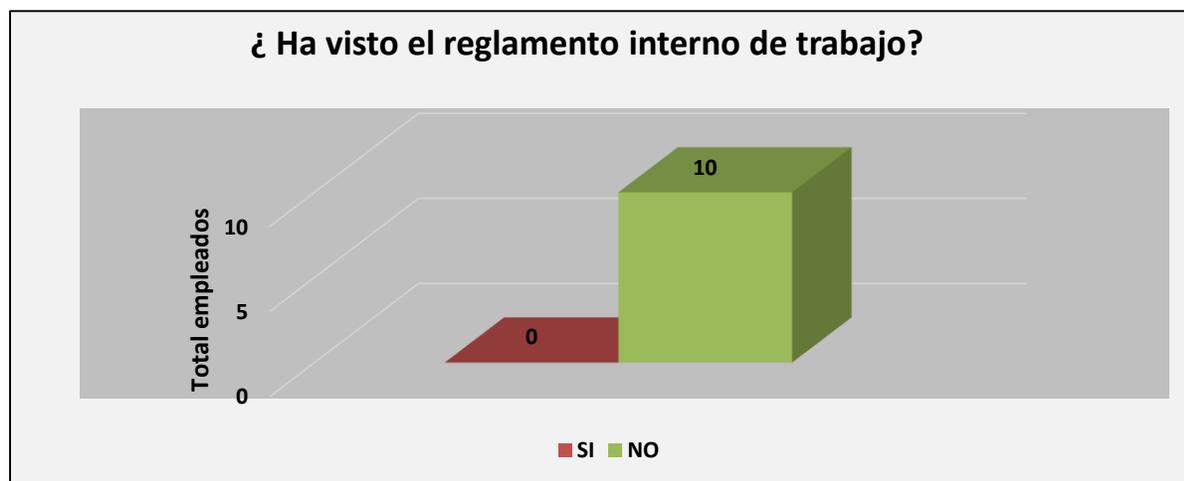


Figura 12. ¿Ha visto el reglamento interno de trabajo?. Nota: Autoría propia.

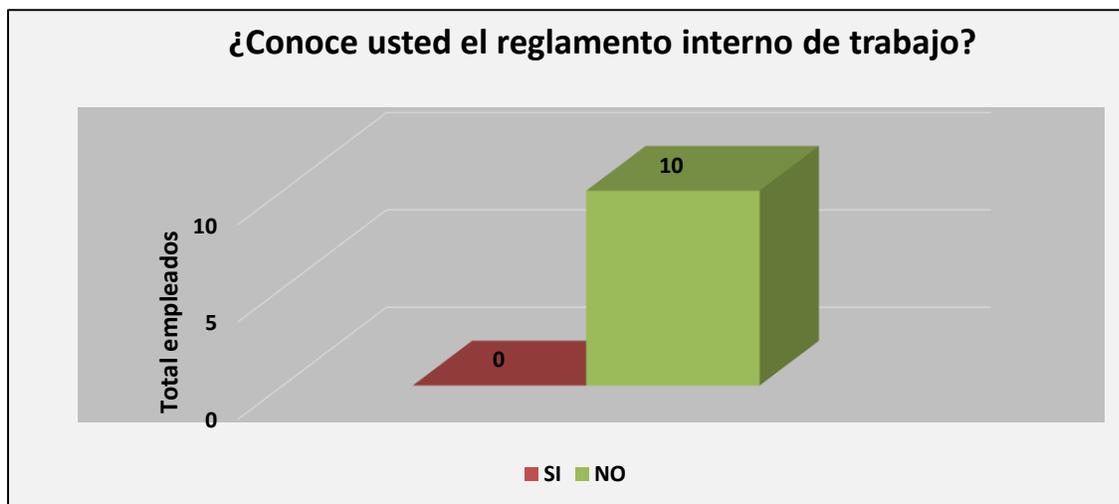


Figura 13. ¿Conoce usted el reglamento interno de trabajo?. Nota: Autoría propia.

Analizando las dos ilustraciones anteriores se evidencia que los empleados no tienen conocimiento de algún reglamento interno de Construcciones Majholica SAS, por ende, se sugiere a la empresa establecer el reglamento interno y darlo a conocer a sus colaboradores.

8.1.3. Análisis matriz MMGO.

La figura 14 muestra un estudio a partir de cuatro variables: Principios de planeación, donde se muestra cómo se realiza la planeación dentro de la empresa; Sistema de finalidades, donde se estudia la misión, visión, valores corporativos, entre otras.; valores corporativos, donde se estudia si la empresa cuenta con estos o no; estrategias, donde se analiza si la compañía lleva a cabo estrategias para mejorar.



Figura 14. Informe integral MMGO – Direccionamiento estratégico. Nota: Adaptado del Modelo MMGO (EAN, 2009)

De acuerdo con el análisis del modelo de modernización para la gestión de organizaciones, la empresa Construcciones Majholica SAS, con respecto a la dirección estratégica, presenta informalidades en los procesos. Se puede observar la mayor deficiencia en la variable de sistema de finalidades, ya que la empresa no ha establecido unos objetivos y su misión y visión no es socializada con el personal de la organización.

Construcciones Majholica SAS no cuenta con una estructura organizacional, valores corporativos, no tiene planteadas estrategias respecto a la planeación, en el área administrativa se encuentra únicamente el gerente general de la empresa, en cuanto recursos financieros la organización tiene poco flujo de dinero. Por otra parte, la empresa cuenta con un gran conocimiento en el desarrollo de su actividad, cumplimiento y calidad en los servicios prestados.

8.2. Propuesta de mejora

De acuerdo con el diagnóstico de la empresa, se propone diseñar una planeación estratégica en donde le den soluciones a los problemas administrativos internos para facilitar la toma de decisiones. Como se evidencia, hay debilidad en el área de direccionamiento estratégico. Se propone una estructuración y organización de la información de la compañía, estableciendo las tareas de recurso humano, la publicación de la misión y visión de la empresa. También, es viable contratar una persona idónea que se encargue de establecer las estrategias de ventas y relaciones comerciales en la compañía.

En la siguiente tabla (3) se muestra el objetivo de la propuesta, planes de acción a seguir, los responsables de hacer cumplir ese objetivo, los indicadores que van a medir la propuesta y, por supuesto, el costo que conllevan dichos planes.

Tabla 3

Propuesta de mejora gestión estratégica

Objetivo 1	Desarrollar una planeación de los procesos.
Acciones	Hacer la planeación de que se va a realizar, cómo y los Recursos que se necesiten.
Responsables	Administrativa
Recursos	Humano y técnico
Procedimiento de trabajo	Plantear los procesos para el desarrollo del servicio de la Compañía Establecer las actividades a desarrollar. Realizar el presupuesto de costos y gastos. Hacer planeación de las ventas.
Cronograma	1 mes
Indicadores	Indicador de cumplimiento
Costo Estimado	Asesoría \$825.000
Objetivo 2	Dar a conocer al público la misión y visión.
Acciones	Publicar la misión y visión en carteleras de la empresa y remitirla por redes sociales a los empleados.
Responsables	Recurso humano.

Recursos	Tecnológicos, Humano como la comunicación.
Procedimiento de trabajo	Imprimir la misión y visión y pegarla en la cartelera. Agregar a la red social cada uno de los empleados.
Cronograma	1 día.
Indicadores	Indicador de tiempo. Indicador de cubrimiento de población.
Costo Estimado	\$100.000
Objetivo 3	Implementar valores corporativos en la empresa.
Acciones	Identificar los valores que se quieren tener en cuenta en la empresa Diseñar un código de ética. Implementar el código de ética. Divulgar el código de ética dentro de la organización.
Responsables	Recurso humano
Recursos	Humano en el conocimiento y financiero.
Procedimiento de trabajo	Hacer un diagnóstico de los valores que aplican en el desarrollo de los servicios. Escribir y dar a conocer el código de ética en capacitaciones, así mismo controlar y verificar la aplicación
Cronograma	Creación del código de ética 2 días. Implementación y divulgación 1 mes.
Indicadores	Indicador de cumplimiento de tiempos. Asesoría \$ 165.000
Objetivo 4	Utilizar estrategias de marketing para un mejor desarrollo a nivel competitivo
Acciones	Estudio de la competencia. Estudio de los clientes. Establecimiento de estrategias que ayuden a la captación de más clientes que minimicen el impacto de la competencia.
Responsables	Administrativa y Comercial.
Recursos	Recurso humano en conocimiento y comunicación, recurso financiero.

Procedimiento de trabajo	Identificar la competencia y clientes. Analizar la competencia. Visitar los clientes, escucharlos, saber lo que buscan de un Servicio, entre otras. De acuerdo al análisis de la competencia y de los clientes Identificar, establecer e implementar las propuestas. Medir las estrategias para saber si funcionan.
Cronograma	1 mes.
Indicadores	Indicador de estrategias.
Costo Estimado	\$ 825.000

Nota: Autoría propia.

8.3. Indicadores

Los indicadores para la medición de la propuesta en referencia a la gestión estratégica son: indicador de tiempos, que busca medir el cumplimiento de los tiempos en que se realice cada objetivo. Se rastrea que el tiempo de ejecución sea menor o igual al proyectado. El indicador de divulgación pretende conocer a qué porcentaje de la población se le dio a conocer la información. Y, por último, está el indicador de efectividad, cuyo propósito es medir que tan productivo fue el trabajo realizado o ejecutado.

La tabla 4 muestra los indicadores que van a medir las propuestas.

Tabla 4

Indicadores gestión estratégica

Nombre del indicador	Medición	Fórmula	Meta esperada
Indicador de tiempos	%	$\frac{\text{Tiempo proyectado para implementar planeación}}{\text{Tiempo ejecutado en la implementación de la planeación}} \times 100$	Igual o superior a 100
Indicador de Divulgación	%	$\frac{\text{Número de personas que conocen la información}}{\text{Personal total de la compañía}} \times 100$	Mínimo 90%

Indicador de Efectividad	%	$\frac{\text{Número de metas cumplidas}}{\text{Número de metas proyectadas}} \times 100$	Mínimo el 85%
Indicador de Planeación	%	$\frac{\text{Planeación ejecutada}}{\text{Total Planeación de la empresa}} \times 100$	Superior al 85%

Nota: Autoría propia.

9. Entorno económico y competitividad

Para las empresas, la administración es indispensable porque se encarga de planificar, organizar, direccionar y controlar los recursos de una organización. Para Construcciones Majholica SAS, se hace necesario un estudio general en el entorno económico, que determina en qué estado se encuentra actualmente, se hace por medio de matrices y variables internas y externas.

Basándonos en el libro de estrategias de océano azul, en donde se identifican las diferentes acciones de los océanos rojos y cómo crear océanos azules, de mayor interés para los gerentes y puedan mantenerse a la vanguardia de la globalización.

También es importante realizar este tipo de estudios para generar una ventaja competitiva. Según Matías Riquelme, “si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma” (Riquelme, 2015). De esta manera, por medio de estos análisis, se pueden crear planes con estrategias que ayuden a la compañía a generar valor, mayor rentabilidad, maximizar los recursos y superar a la competencia.

Teniendo en cuenta las variables de las matrices y los diferentes factores internos y externos, se concluye que la empresa tiene oportunidades en el sector para construir y la amenaza de las influencias climáticas. En Las cinco fuerzas de Porter (Riquelme, 2015), se evidencia que la empresa tiene una gran ventaja en el poder de la negociación, pues tiene referidos que aumentan la confianza de contratar debido al reconocimiento en el sector prestando servicios y materiales con calidad.

Una de las debilidades es no contar con presupuesto para licitar y no poder competir con las grandes constructoras que en ocasiones sostienen menores costos y se encuentran reconocidas en el mercado. No hay que olvidar que la demanda en la vivienda se ve afectada por los productos sustitutos, tales como las casas prefabricadas.

9.1. Indicadores económicos

En esta investigación se hace un estudio de algunos indicadores económicos que pueden llegar a afectar positiva o negativamente a la empresa. Estos indicadores se usan para revelar una situación de aspecto económico en un tiempo determinado. De esta manera se puede actuar para mitigar o aprovechar la situación.

A continuación, en la tabla 5 se puede observar una comparación de los últimos tres años de indicadores económicos del país. Igualmente, se muestra el impacto que estos tienen en la empresa.

Tabla 5

Indicadores económicos

MATRIZ COMPARATIVA DE PERÍODOS CON INDICADORES ECONÓMICOS					
INDICADOR	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	PROYECCI ON 2017	IMPACTO EN LA EMPRESA
TRM	2392,46	3149,47	3000,71	2855,8	El aumento de la TRM afecta negativamente a la empresa ya que muchos de los materiales de construcción son importados, lo que generaría aumento en el costo. Según el DANE a Noviembre de 2016 el 3,1% de las importaciones corresponden a materiales de construcción. Como podemos observar la proyección de la TRM del 2017 bajó con respecto a los años 2015 y 2016, lo que es muy bueno para el sector porque el costo tiende a bajar.
DTF	4,34%	5,22%	6,86%	6,91%	El aumento de la DTF puede verse desde dos puntos de vista en el impacto sobre la empresa. Por un lado, puede afectar negativamente, ya que la población colombiana va a preferir invertir en un CDT ya que el estado cada vez está aumentando esta tasa para incentivar al ahorro, por lo cual se bajaría la inversión en la construcción. Por otro lado, puede ser beneficiosa porque los clientes pueden ahorrar y luego de aumentar su inversión sacar su dinero e invertir en construcción.

USURA	28,76%	29%	32,99%	33,51%	La tasa de usura puede traer un impacto negativo para la empresa ya que muchos colombianos se endeudan para obtener su vivienda o para mejorar esta, por lo cual, si aumenta esta tasa, se va a reducir la inversión a la construcción. Esto según investigaciones que demuestran que los colombianos se endeudan primeramente para educación y en segundo lugar para obtener vivienda propia.
PETROLEO	USD\$54,12	USD\$ 36,60	USD\$53 ,72	USD\$53,83	La caída del precio del petróleo afecta a toda la economía como tal, por lo cual afecta a la empresa, ya que bajan los ingresos y al mismo tiempo la inversión. Con este problema, se obtiene una devaluación de la moneda y baja en la demanda. Por otro lado, el presidente de la república ha dicho en diferentes ocasiones que va a incentivar el sector de la construcción para enfrentar el impacto de la baja del petróleo, ya que este sector genera mucho empleo e inversión.
BRENT	USD\$57,90	USD\$ 36,46	USD\$56 ,82	USD\$55,23	La disminución del Brent afecta a la construcción porque tiende a disminuir las inversiones como también la demanda para este sector, por lo que no es muy rentable para la construcción o reparación de obras.
DESEMPLEO	8,70%	8,60%	8,70%	8,96%	El desempleo en Colombia para el 2016 se incrementó en comparación a los dos años anteriores. Para Construcciones Majholica, el

nivel de desempleo trae disminución de inversiones y de contratos, teniendo en cuenta que la población disminuye sus ingresos económicos. Por otra parte, cabe resaltar que la construcción a nivel nacional es un sector que permite generar empleo.

Nota: Tomado de DANE (2017)

9.2. Análisis del sector económico

La empresa Construcciones Majholica SAS tiene por objeto social demoler y reparar terrenos para la construcción de edificaciones, en el caso de uso residencial y no residencial. También realiza contrataciones de obras de ingeniería civil, instalaciones hidráulicas, trabajos de electricidad, estudios y diseños de obras civiles y, en general, todo lo relacionado con la construcción. Así pues, pertenece al sector de la economía secundario, ya que utiliza materias primas o insumos de otras industrias, como arena, cemento, hierro, madera, ladrillo, baldosa entre otras. Esta empresa promueve el desarrollo del país, beneficiando a la sociedad en actividades como la construcción de viviendas de interés social, edificios. También genera empleo, pues contrata personal idóneo, quienes desempeñan cargos de albañil, electricista, ayudante, plomero, empleando maquinaria especializada como roto martillo, taladros, entre otras.

La empresa también hace parte del sector terciario, porque ofrece servicios a las entidades estatales, como por ejemplo, ingeniería civil y arquitectura, instalación, mantenimiento y reparación de equipos, servicios de limpieza estructural externa, servicios de recubrimiento, impermeabilización, protección contra clima y fuego, entre otros.

Hay tres sectores económicos: el sector primario, secundario y terciario. Sin embargo, en base a cada actividad económica, se pueden diferenciar más actividades económicas, dependiendo de su especialización. Es allí donde encontramos el sector de la construcción, que como mencionamos anteriormente, pertenece al sector secundario.

En el sector de la construcción, podemos identificar que se realizan importaciones de varios de sus materiales o materias prima. Según el DANE (2017), para noviembre de 2016, la importación en cuanto a materiales de construcción tuvo una participación del 3,1% del total de las importaciones. Este mismo aspecto, en el año 2015, tuvo un 3,2% de participación; lo que quiere decir que disminuyó en un 0,1% respecto de un año a otro. Verificando con años anteriores, se puede evidenciar que el promedio es constante y que este rubro no presenta una variación considerable, por lo que se puede decir que es un mercado fijo.

En la tabla 6 se observan las importaciones que Colombia realiza en relación a materias de construcción.

Tabla 6

Información importaciones 2015 – 2016



INFORMACIÓN ESTADÍSTICA

**Colombia, importaciones según clasificación
1999 - 2016 (Noviembre)^P**

Sector	Millones de dólares CIF			
	2015	Part (%)	2016*	Part (%)
Total importaciones	54.058	100,0	40.848	100,0
Bienes de Consumo	12.125	22,4	9.933	24,3
Consumo no duradero	6.213	11,5	5.431	13,3
Consumo duradero	5.912	10,9	4.502	11,0
Materias primas y productos intermedios	23.310	43,1	18.618	45,6
Combustibles, lubricantes y conexos	5.135	9,5	3.379	8,3
Mat. Prim. y Prod. Int. para agricultura	1.955	3,6	1.645	4,0
Mat Prim. y Prod. Int. para Industria	16.220	30,0	13.593	33,3
Bienes de Capital y Materiales de Construcción	18.601	34,4	12.276	30,1
Materiales de construcción	1.739	3,2	1.247	3,1
Bienes de capital para la agricultura	163	0,3	144	0,4
Bienes de capital para la industria	11.006	20,4	7.715	18,9
Equipo de transporte	5.693	10,5	3.169	7,8
No clasificados	23	0,0	22	0,1

^P Cifras provisionales

Fuente : DIAN Cálculos: DANE

* Corresponde hasta el mes de noviembre

Fecha de publicación: 24 de enero 2017

Nota: Tomado de DANE (2017)

En cuanto al producto interno bruto (PIB), el sector de la construcción obtuvo, para el 2015, un PIB de \$38.594 miles de millones. Al comparar cada uno de los trimestres de un año a otro, se puede observar que cada vez es mayor el PIB que genera la construcción para el país. Esto es muy bueno para la compañía, ya que significa que el mercado está creciendo y que se pueden obtener muy buenas oportunidades.

A continuación, en la tabla 7 el DANE revela los datos en cuanto al producto interno bruto (PIB) que la construcción ha dejado en los años 2015 y 2016.

Tabla 7

Producto interno bruto 2015-2016

PRODUCTO INTERNO BRUTO TRIMESTRAL A PRECIOS CONSTANTES DE 2005 POR RAMAS DE ACTIVIDAD ECONOMICA - Miles de Millones de pesos Series desestacionalizadas								
RAMAS DE ACTIVIDAD	2015*					2016*		
	I	II	III	IV	Anual	I	II	III
Construcción	9.466	9.805	9.621	9.702	38.594	9.958	9.901	10.176
Construcción de edificaciones completas y de partes de edificaciones; acondicionamiento de edificaciones	4.124	4.335	4.098	4.438	16.995	4.576	4.451	4.550
Construcción de obras de ingeniería civil	5.629	5.487	5.571	5.354	22.041	5.659	5.463	5.675
PRODUCTO INTERNO BRUTO	131.285	132.146	133.632	134.321	531.384	134.546	134.745	135.169
* Incluye fabricación de productos de tabaco								
Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE.								

Nota: Tomado de DANE (2017)

En el tercer trimestre de 2016, el PIB creció 1,2% con relación al mismo trimestre de 2015. Al analizar el resultado del valor agregado por grandes ramas de actividad, se observa que el crecimiento del valor agregado del sector construcción es de 5,8%. Este resultado se explica por el aumento de 11% en el subsector de edificaciones y el aumento de 1,9% en el subsector de obras civiles.

Para el mes de noviembre de 2016, el IPC de vivienda aumentó con respecto al mismo mes del año anterior en las ciudades de Bogotá (4,47%), Medellín (6,59%), Cali (6,02%) y Barranquilla (5,46%), aportando en conjunto 3,79 puntos porcentuales a la variación anual del IPC de vivienda.

9.3. Matriz MEFE

La matriz de evaluación de factores externos (MEFE) es una herramienta que permite resumir y evaluar la información externa de la empresa; así mismo, permite conocer el nivel de aprovechamiento de las oportunidades y la forma para combatir las amenazas.

En la siguiente tabla (8) se reflejan los resultados de la matriz MEFE después de aplicarla a la empresa Construcciones Majholica SAS

Tabla 8

Matriz MEFE

Factores Externos	Valor (Peso)	Calificación	Valor ponderado
Oportunidades			
Contratación estatal	0,2	2	0,4
Grandes rubros para infraestructura en el presupuesto estatal.	0,04	2	0,08
Crecimiento del sector de la construcción en un 5.8%	0,03	2	0,06
El 43.6% de los hogares consideran que es un buen momento para comprar vivienda.	0,01	3	0,03
Mejora en la demanda ya que el 82.6% de los hogares tienen intención de comprar vivienda en un periodo menor a un año.	0,1	3	0,3
Amenazas			
Influencia del clima, por cuestiones climáticas se suspenda una obra y no se pueda entregar a tiempo.	0,17	2	0,34
Grandes constructoras, abundancia de competidores con más capacidad y reconocimiento.	0,07	2	0,14
Competencia de precios, la competencia desleal que afecta la calidad del producto.	0,1	3	0,3
Contrabando: comprar materia prima a un menor precio o de menor calidad.	0,1	3	0,3
El porcentaje de ARL más alto para cada uno de los trabajadores.	0,03	3	0,09
Los seguimientos por parte de la UGPP.	0,02	2	0,04
Corrupción: Nule, Odebrecht.	0,01	4	0,04

Reforma tributaria afecta la producción de vivienda social.	0,07	1	0,07
Presencia de grupos armados.	0,05	2	0,1
Valor Ponderado empresa	2,29		

Nota: Autoría propia.

En esta matriz se dice que el promedio del resultado es de 2,5, el resultado máximo es 4,0 (bueno) y el mínimo es 1,0 (malo).

En la empresa estudiada, se obtuvo un resultado de 2,29, lo que significa que está por debajo de la industria. Además, se ve que las estrategias de la compañía no están aprovechando al máximo las oportunidades dadas, ni tampoco están evitando las amenazas. En otras palabras, la empresa se encuentra en un nivel débil. Al observar y comparar el subtotal del valor ponderado de las oportunidades (0,87) y de las amenazas (1,42), se encuentra que el factor externo es desfavorable, ya que las amenazas pesan más que las oportunidades.

9.4. Matriz PESTEL

La matriz Pestel permite analizar aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales del entorno externo de una empresa, para así hallar impactos positivos o negativos del ente.

La tabla 9 que se muestra a continuación, es el análisis PESTEL que se realiza en el objeto de estudio.

Tabla 9

Matriz PESTEL

P	E	S	T	E	L
Factores Políticos	Factores Económicos	Factores Sociales	Factores Tecnológicos	Factores Ecológicos	Factores Legislativos
Presión tributaria, ya que día a día el Congreso y el presidente de la república incrementan los impuestos para el sostenimiento del país.	Crecimiento del sector de la industria en un 5.8%, lo que trae más oportunidades para la empresa.	El plan de ordenamiento territorial. (POT) ya que con este no en todo lado se puede construir.	Falta de inversión por parte del país en lo concerniente a la tecnología ya que estamos atrasados en comparación con otros países.	Fenómeno de la niña	Aprobaciones de la curaduría para cada uno de los proyectos.
Tratados de libre comercio (TLC)	Crecimiento de la Inflación	Diversidad de culturas, porque no en todos los lugares piden lo mismo o se pueden hacer obras con algunas especificaciones porque la cultura no lo permite.	Potencial de innovación en tecnificación en el proceso de construcción.	Normas expedidas por La CAR	Sometidos al código del constructor
Políticas gubernamentales	TRM, el aumento del dólar afecta ya que varios de los materiales son importados.	Estratos socio-económicos, porque en el momento de realizar la obra no en todos los estratos se puede hacer lo mismo.	Niveles de madurez de tecnología para programas de investigación.	Deslizamientos de terrenos.	Regirse bajo el código sustantivo del trabajo para garantizarles a sus empleados bienestar.
Inversión y emprendimiento.	Desempleo ya que afecta la demanda.	Pobreza en diferentes	Cursos sobre temas de	Vibraciones de la superficie de	Cumplimiento de los aportes parafiscales.

P	E	S	T	E	L
Factores Políticos	Factores Económicos	Factores Sociales	Factores Tecnológicos	Factores Ecológicos	Factores Legislativos
		lugares del país.	propiedad intelectual	la tierra (sismos)	
Legislación tributaria el nuevo lenguaje financiero internacional (NIIF)	Tasa hipotecaria: entre más alta, baja la demanda.	Difícil acceso a algunos territorios del país.	Deficiencia en proyectos sostenibles.	Terremotos que producen movimientos sísmicos en tierra firme.	La UGPP quien realiza un seguimiento de las afiliaciones y pagos de seguridad social.
Constitución política	Calidad en infraestructura.	Guerras o conflictos.	Reducir costos de publicidad, teniendo en cuenta las App's	Terrenos no aptos para la construcción.	Afiliaciones a ARL para darles seguridad a sus empleados y cumplir con las normas exigidas.
Código laboral.		Estilos de vida.	Implementación de las TIC	Suelos o espacios protegidos por la CAR.	Reglamento técnico de trabajo seguro en alturas.
					Ley 9 de 1989 y ley 388 de 1997 que tocan temas sobre la reforma urbana y el reordenamiento territorial.
					Leyes 2 y 3 de 1991 sobre vivienda de interés social.
					Ley 546 de 1999 en la cual se dictan normas en materia de

P	E	S	T	E	L
Factores Políticos	Factores Económicos	Factores Sociales	Factores Tecnológicos	Factores Ecológicos	Factores Legislativos
					vivienda e instrumentos de financiación para la misma.
					Ley 400 de 1997 modificada por la ley 1229 de 2008 para construcciones sismo resistentes.
					Ley 842 de 2003 y 435 de 1998 las cuales reglamentan o supervisan el ejercicio de la ingeniería y la arquitectura respectivamente.
					Ley 14 de 1975 que reglamenta la profesión de Técnico constructor en Colombia.

Nota: Autoría propia.

De acuerdo a la matriz Pestel analizada respecto a Construcciones Majholica SAS, se concluye que factores de la economía afectan, tales como la inflación, el alza del dólar y la tasa

hipotecaria, afectan a corto plazo la empresa, pues la mayoría de sus materias primas son importadas y los gastos se pueden incrementar o disminuir de acuerdo a las negociaciones que se realicen. Por otro lado, la tasa hipotecaria puede afectar tanto positivamente como negativamente la compañía, ya que, si esta sube, el cliente no accedería a estos créditos y, por lo tanto, no invertiría en vivienda; si baja, la población se incentiva a adquirir vivienda propia, ya que cuenta con un apoyo; aumentando el mercado de la construcción.

Por otra parte, un factor de corto plazo y de impacto negativo para la empresa es el factor ecológico. El mal clima y las lluvias frecuentes afectan el desarrollo de las obras; en efecto, las inundaciones presentadas aumentan los gastos.

Los factores sociales tienen un gran impacto positivo y a largo plazo, pues la diversidad de las culturas que se presentan día a día exige a la empresa innovar la variedad de su portafolio de acuerdo a la población donde se presten los servicios. Lo anterior lleva a la empresa a ser más competitiva.

Otro aspecto que puede afectar la empresa a largo plazo es el área legal, que se encuentra sometida a los permisos que otorga la curaduría a sus proyectos. En efecto, si aquella niega una obra, eso impacta negativamente pues no se puede realizar la obra o se extiende el proceso mientras se ajusta el proyecto. Por otra parte, están las leyes que rigen a la construcción y al arquitecto, estas deben ser cumplidas para garantizar un buen desempeño en la obra. Así mismo están las normas que protegen a los trabajadores, a las cuales se les debe dar cumplimiento en su totalidad pues el empleado debe ser la prioridad en una empresa.

9.5. Matriz MPC

La matriz de perfil competitivo (MPC) permite analizar las fortalezas y debilidades de la competencia. En esta investigación, se tomó a tres empresas para este análisis: Constructora Concreto, Ingeurbe SAS e ICR Construcciones, pues estas son unas de las constructoras reconocidas en Bogotá, que se encuentran en el mismo nivel que la empresa estudiada.

La tabla 10 es la matriz MPC aplicada a la empresa Construcciones Majholica SAS.

Tabla 10

Matriz MPC

		Constructora Concreto		Ingeurbe SAS		ICR Construcciones	
		3,6		2,9		2,8	
Factores de Éxito	Valor (Peso)	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
Publicidad	0,1	3	0,3	2	0,2	1	0,1
Calidad de los productos	0,4	4	1,6	3	1,2	3	1,2
Competitividad en precios	0,3	3	0,9	3	0,9	3	0,9
Experiencia	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6

Nota: Autoría propia.

De acuerdo al análisis y a las calificaciones dadas, se encuentra que Concreto es la competencia más fuerte con un puntaje de 3,6. Se observa que esta constructora compite altamente con la calidad del producto y con su experiencia, ya que lleva más de 55 años en el mercado.

Sin embargo, las otras constructoras también llevan más de 20 años en el mercado y un gran portafolio de ventas, que genera desventaja para Construcciones Majholica SAS. En efecto, tan solo lleva 12 años de experiencia en el sector. Por otro lado, en la competencia por precios, todas se encuentran en el mismo nivel, ya que, en este sector las constructoras, por lo general, mantienen precios según el mercado, el tipo de obra y la ubicación.

9.6. Matriz MMGO

La siguiente figura (15) muestra un estudio a partir de variables en las que se estudia el entorno económico de la empresa y los comportamientos del mercado en cuanto a la construcción. De esta manera, se dan a conocer las principales cadenas productivas y los competidores a los que está enfrentada esta organización.

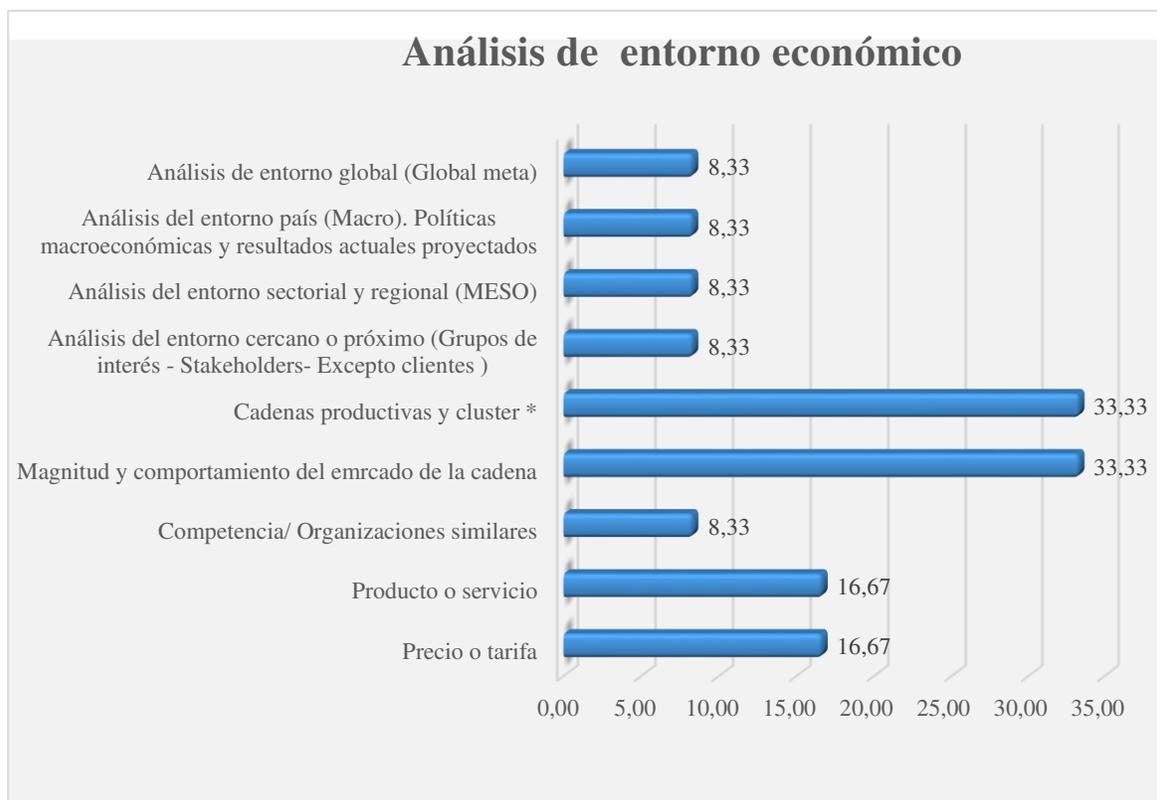


Figura 15. Entorno económico MMGO. Nota: Adaptado del Modelo MMGO (EAN, 2009)

Construcciones Majholica SAS presenta una debilidad en cuanto al conocimiento del mercado externo. Como se puede observar en el gráfico 2, en todos los aspectos estudiados la empresa se encuentra por debajo del 50%. En otras palabras, está fallando y se necesita una reconstrucción e adecuación de esos aspectos para mejorar.

Según la investigación, se concluye que la empresa estudiada no emplea las tendencias mundiales ni tampoco los planes de gobierno del país para identificar oportunidades y/o amenazas que pueden afectar a su compañía. De igual forma, para plantear un direccionamiento estratégico, no se interesa por las necesidades, intereses y expectativas ciertos grupos de interés, tales como accionistas, proveedores, clientes, comunidad, entre otros.

Por otro lado, en cuanto a la competencia, se evidencia que la empresa no conoce las características de la competencia; más aún, no identifica cuáles son sus principales competencias. Además de esto, sus estrategias de precios se basan en las tarifas del mercado y de la competencia.

La empresa conoce de manera informal las características de la cadena productiva y el clúster, en el que compite de manera afortunada, generando cierta ventaja en el momento de realizar sus obras. Se concluye, entonces, que existe una debilidad en el entorno global, del país, del sector o región, grupos de interés y competencia.

9.7. Las cinco fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter es un modelo que analiza el nivel de la competencia dentro de una industria. Las variables que se analizan en esta matriz son: rivalidad entre los competidores, las entradas de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores.

En la tabla 11 se observan las cinco fuerzas aplicadas en la empresa Construcciones Majholica SAS:

Tabla 11

Matriz las cinco fuerzas de Porter

ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER				
Rivalidad entre Competidores	La entrada de Nuevos Competidores	La amenaza de Sustitutos	El poder de Negociación de los Compradores	El poder de negociación de los proveedores
En el sector de la construcción, existen muchos competidores similares a Construcciones Majholica SAS, por lo que se evidencian varios factores en los que puede aumentar esta rivalidad. Los costos fijos altos en la clase baja generan competencia de	Las grandes y pequeñas empresas de construcción que ya están posicionadas en el mercado.	Las casas prefabricadas.	Los compradores cuentan con gran variedad de constructoras de diferentes niveles con las que pueden negociar según sea la necesidad.	Al existir mucha oferta en el poder de negociación, intervienen las clases sociales, las que hacen que el factor del costo cambie de una materia prima a otra, elevándose o disminuyendo, para dar cumplimiento a los estándares de calidad requeridos por el cliente para el

precios y, por ende, es posible ofrecer productos y servicios de mejor calidad.				desarrollo de la obra.
	Nuevas empresas de construcción que tengan disposición de presupuesto para licitar.	Debido a altos costos de adquisición para vivienda, a las personas les favorece pagar arriendo y no construir.	Las negociaciones con los compradores son muy buenas, ellos tienen la potestad de elegir lo que quieren, como lo quieren y para cuando lo quieren; esto aplica hasta antes de empezar la construcción o mejora.	Los proveedores de las constructoras tienen alto poder de negociación, pues a nivel local son pocos los proveedores que ofrecen disponibilidad y calidad de los materiales.
	Las constructoras que cuentan con las economías de escala y pueden sostener un menor costo.		Los consumidores prefieren las empresas que ya están posicionadas o tienen reconocimiento por cuestiones de confianza.	Los proveedores confían en la empresa ya que el pago es de contado por lo que ellos suministran los materiales sin ningún problema.

Nota: Autoría propia.

De acuerdo con la rivalidad entre competidores, se concluye que el sector en el que se encuentra la empresa (construcción) hay muchos factores de rivalidad como el costo, teniendo en cuenta que este tipo de empresas compiten por calidad y precio, está en una relación inversamente proporcional con la calidad.

En la entrada de nuevos competidores, las amenazas que se encuentran son aquellas constructoras que ya se encuentran posicionadas o las que tienen el capital suficiente para licitar.

Esto afecta de una manera negativa la empresa, ya que la rivalidad sería superior y generaría pocas oportunidades en el mercado debido a un alto nivel de competencia.

La tercera fuerza de la que habla Porter es la amenaza de sustitutos. En este caso, se tienen como amenaza las casas prefabricadas y la preferencia por pagar arriendo. De acuerdo a esto, se debe tener clara una estrategia para competir con estos productos y no permitir que estos disminuyan la rentabilidad y las oportunidades.

Las dos fuerzas restantes hablan sobre el poder de negociación, tanto de compradores (clientes) como de proveedores. En cuanto a la negociación con los clientes, se observa que ellos tienen toda la potestad de elegir lo que quieren, cómo lo quieren y para cuándo lo quieren; así mismo, ellos cuentan con una gran variedad de constructoras para elegir. Es aquí, en esta fuerza, donde la empresa ve si realmente puede llegar a captar esos clientes y también puede medir la lealtad de ellos con sus productos. Por el lado de la negociación con los proveedores, se observa que, en el sector, ellos tienen alto poder de negociación debido a su ubicación local, pues son pocos los que ofrecen disponibilidad y calidad de materiales. Los pagos, por lo general, son de contado y se prefiere las empresas posicionadas. Esta fuerza es de gran importancia y necesario prestarle atención, pues los proveedores son los que pueden ayudar a generar rentabilidad o minimización de costos, ya que por medio de alianzas estratégicas se puede obtener beneficios.

De acuerdo a esto y por medio de las cinco fuerzas de Porter, la empresa debe diseñar estrategias para generar una mayor competitividad y combatir la entrada de nuevos competidores y/o el impacto de los productos sustitutos. Además, debe tener en cuenta el nivel de negociación que puede llegar a tener con sus proveedores y clientes, buscando beneficios para todas las partes.

9.8. Océano azul

La estrategia del océano azul es una herramienta y esquema que se ha probado a través de las prácticas o estudios en empresas de Europa por muchos años; que están encaminadas a maximizar oportunidades, creando y capturando océanos azules. Actualmente, la empresa se encuentra dentro un espacio de océano rojo con unas barreras organizacionales a nivel estructural. La siguiente tabla muestra los océanos de la empresa:

Tabla 12

Matriz Océano azul

	OCÉANO ROJO	OCÉANO AZUL
Problema	Mala estructura organizacional	Estructura organizacional que satisface las necesidades administrativas de la empresa.
Causas	La organización tiene un área de administración débil, pues el gerente general es el único que se encuentra en esta área: no se identifican más cargos ni tampoco sus funciones. La misión y visión son débiles, además, no son conocidas por el personal; no hay valores corporativos; entre otras.	Cumplimiento de objetivos y metas gracias a una estructura organizacional que permite identificar las áreas y actividades de la compañía, centralizando la información en los ejecutivos para la toma de decisiones. Además, se obtiene un mejor desempeño de los empleados al tener claro sus funciones y actividades a desarrollar en la compañía.
Consecuencias	Incumplimiento de objetivos. Descentralización de la información. Toma de malas decisiones.	Cumplimiento de objetivos. Información centralizada para Toma de decisiones. Mejor desempeño de actividades. Identificación de jerarquía.

Nota: Autoría propia.

En la empresa, según un esquema de 4 acciones (reducir- eliminar- crear-incrementar), se plantea de lo siguiente:

- Eliminar: La mala organización.
- Reducir: la mala toma de decisiones.
- Crear: una estructura organizacional sólida.
- Incrementar: la información centralizada.

Según la matriz de las cuatro acciones, es posible innovar y aportar mayor valor a la empresa, contando con fuentes de información, clientes y segmentos de mercado con los que se quiere trabajar y diseñando alianzas estratégicas.

9.9. Propuesta de mejora

Se presenta el diseño organizacional para la empresa Construcciones Majholica SAS, que consiste en definir las áreas o departamentos básicos y los cargos que requiere la estructura organizacional, que den cumplimiento a las operaciones de forma eficiente. En efecto, al no tener una buena estructura organizacional, se garantiza el fracaso.

A continuación, en la tabla 13 se observan las diferentes propuestas que realiza el grupo de trabajo, mostrando las acciones a seguir, responsables, recursos, costos e indicadores de medición.

Tabla 13

Propuesta de mejora entorno económico

Objetivo 1	Implementar una estructura organizacional para el cumplimiento de objetivos.
Acciones	Identificar la jerarquía que debe haber en la empresa. Identificar los cargos necesarios. Identificar las funciones y actividades de cada cargo. Desarrollar la estructura organizacional de acuerdo a la información de lo anterior. Implementar la estructura. Mejorar la misión y visión de la empresa. Crear e implementar valores corporativos.
Responsables	Gerente general y personal de talento humano.
Recursos	Humanos.
Procedimiento de trabajo	Identificación de cargos y funciones. Análisis de información del punto anterior. Establecer organigrama. Establecer manuales de funciones y actividades. (Organigrama funcional). Implementación de la estructura organizacional. Publicación de organigramas.
Cronograma	2 semanas.
Indicadores	Indicador de gestión.
Costo Estimado	\$983.000 (Parte del salario del gerente y el salario de la persona de recursos humanos)
Objetivo 2	Mejorar el portafolio de proveedores y obtener más beneficios.

Acciones	<p>Conocer o identificar otros proveedores. Analizar cotizaciones y opciones de pago de proveedores. Evaluar la capacidad de abastecimiento de cada proveedor. Negociar con los proveedores temas de pagos, descuentos, capacidad de productos, calidad, entregas, etc.</p>
Responsables	Gerente general y área de compras.
Recursos	Humanos.
Procedimiento de trabajo	<p>Identificar y estudiar los diferentes proveedores que hay en el mercado. Solicitar cotizaciones a los proveedores. Analizar las cotizaciones y verificar la capacidad de abastecimiento que tiene el proveedor así mismo la calidad de los productos. Evaluar las opciones de pago que ofrece el proveedor como también las entregas y/o disponibilidad del producto. Escoger mínimo 3 proveedores que ofrezcan buena calidad, opciones de pago y disponibilidad. Negociar y aceptar cotizaciones con los proveedores seleccionados.</p>
Cronograma	1 mes.
Indicadores	Indicador de efectividad del proveedor.
Costo Estimado	\$1.475.434 (Corresponde al salario del gerente general y de una persona del área compras)
Objetivo 3	Capturar más clientes logrado fidelización y posicionamiento.
Acciones	<p>Ampliar la base de datos de clientes. Mejorar la comercialización de los clientes.</p>
Responsables	Gerente general y el área comercial.
Recursos	Humanos
Procedimiento de trabajo	Definir estrategias para la oferta de servicios o productos.
Cronograma	15 días.
Indicadores	Indicador de captura de clientes.
Costo Estimado	<p>\$1.000.000 (Corresponde al salario del gerente y de la persona del área comercial)</p>

Nota: Autoría propia.

9.10. Indicadores

Los indicadores que se proponen son gestión, efectividad del proveedor y captura de clientes. Estos indicadores permiten medir si estas herramientas que se establecen en la organización ayudan a la gerencia a lograr sus objetivos, cumplir con sus metas y adquirir un nivel alto de servicios, utilizando menos cantidad de recursos, lo cual debe satisfacer a los clientes, empleados y propietario, al tener una buena organización.

La siguiente tabla refleja los indicadores de gestión que se usan para medir las propuestas mencionadas anteriormente.

Tabla 14

Indicadores de entorno económico

Nombre del indicador	Medición	Fórmula	Meta esperada
Indicador de gestión	%	$\frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Total objetivos}} * 100$	Igual o superior al 80%
Indicador de efectividad del proveedor	%	$\frac{\text{Proveedores que otorgan beneficio}}{\text{Total proveedores}} * 100$	100%
Indicador de captura de clientes	%	$\frac{\text{Total clientes}}{\text{Total clientes proyectados}} * 100$	Igual o superior al 100%

Nota: Autoría propia.

10. Gestión del talento humano

La globalización y el cambio diario que se vive en el mundo empresarial han ido cambiando el concepto de recurso humano. En la actualidad, la expresión talento humano se refiere a ese grupo de colaboradores internos o empleados que hacen parte de la compañía. Gracias a ellos los empresarios obtienen sus utilidades, pues son los que ponen en marcha la parte operativa y administrativa de la empresa. Por lo tanto, los trabajadores son los que contribuyen en su mayor parte al cumplimiento de los objetivos planteados por la organización.

Para Armando Cuesta, “la ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo globalizado del provenir, (...) radicará en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos” (Cuesta, 2010, p. 9). Así pues, las empresas deben cambiar sus pensamientos en cuanto al manejo del personal de la compañía, creando una alianza de colaboración y confianza entre empleado y empresa, generando sentido de pertenencia en el empleado y motivando sus intereses para obtener mayor eficiencia en los procesos.

10.1. Diagnóstico

De acuerdo a los resultados emitidos por los empleados de Construcciones Majholica SAS, se observa que en las relaciones interpersonales que se desarrollan en la compañía, se tienen en cuenta las opiniones de los trabajadores, de acuerdo al área que corresponda y el beneficio que tenga para el proceso. Lo anterior, se ve con frecuencia en el desarrollo de las obras y los diferentes procesos de la construcción; es decir, las opiniones de los auxiliares de obra y de los ingenieros son tomadas para el mejoramiento continuo. En ocasiones, el personal de obra no opina sobre los procesos en la administración porque no tienen acercamiento al mismo, pero se evidencia la aceptación del grupo en general.

En cuanto a la comodidad y satisfacción de los trabajadores, hay personal que se siente aislado porque no se ve participación en todos los procesos debido a la falta de comunicación o relación entre todo el grupo.

Según el estilo de dirección de la empresa, se observa que el gerente general, siendo en este caso el propietario y orientador de construcciones Majholica SAS, les brinda de la mejor manera confianza, oportunidad de dialogo y apoyo en el desarrollo de sus labores, estudiando el impacto

de las decisiones tomadas por los colaboradores dentro de los procesos. Por otra parte, el jefe intenta ser muy respetuoso, lo que se evidencia más en la parte administrativa y la relación con el ingeniero civil de obra. Sin embargo, se debe resaltar que los auxiliares de obra son de estricto manejo y en ocasiones no valoran los materiales ni le dan el adecuado tratamiento a los materiales y recursos, que conlleva a posibles reacciones de desconfianza y un genio alterado del jefe.

Con respecto a las condiciones de los trabajadores, se observa que conocen los beneficios legales que tienen por estar afiliados a la compañía y tienen mutuo acuerdo con la asignación salarial. Hay algunos casos en los que los trabajadores nuevos no tienen claridad de las condiciones laborales por falta de un canal de comunicación o socialización. En la empresa se exigen elementos de protección personal debido al alto riesgo al que están sometidos, que es de estricto uso para proteger al trabajador y mitigar el riesgo laboral.

En cuanto a las aspiraciones del personal, están satisfechos con el manejo de los tiempos y el cumplimiento de horarios. Sin embargo, con relación a los servicios de salud, hace falta estudiar algunos riesgos y profesiograma de los puestos de trabajo.

El resultado que arroja el diagnóstico es positivo en general, porque el personal se siente a gusto trabajando en la empresa dado que les ofrecen estabilidad laboral. Además, tienen la oportunidad de compartir con otras personas, creando un vínculo social. También pueden experimentar varias actividades, según su capacidad intelectual, para desarrollarlas de manera que se sienten útiles y con necesidad de superación. Tienen la seguridad de sí mismos para poder afrontar cambios. Lo anterior es importante para la organización porque ayuda a lograr el crecimiento; además, para el personal, implica mejorar la calidad de vida, solventando sus necesidades básicas.

10.2. Matriz MMGO

A continuación, se muestra en la figura 16, el análisis en el entorno del talento humano de cómo está estructurada el plan de gestión humana en la organización.

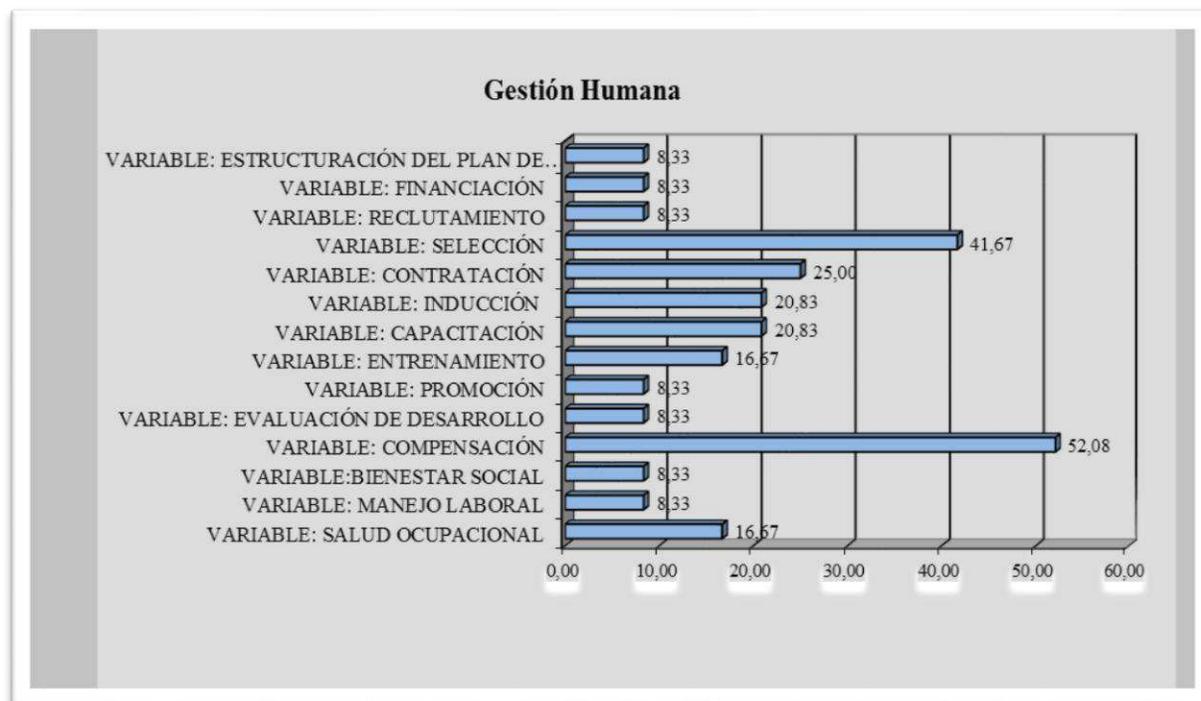


Figura 16. Gestión del talento humano MMGO. Nota: Adaptado del Modelo MMGO (EAN, 2009)

Se analiza que en la empresa Construcciones Majholica SAS, el personal que está vinculado independientemente; así que carece de estructura organizacional. No obstante, las personas se sienten a gusto trabajando, debido que en el momento se les ofrece estabilidad laboral y temen no encontrar otro trabajo estable. El ambiente físico y el espacio en el que se trabaja son los adecuados, porque no necesariamente se encuentran laborando en las instalaciones de la empresa, sino que tienen que trasladarse donde se ejecute el proyecto. Así pues, el lugar es el idóneo para trabajar. En ocasiones, el entorno físico dificulta desarrollar las labores tanto a la organización debido al ruido; además, donde se ejecuta el proyecto, puede que no exista una demarcación y señalización de áreas

Para el personal requerido en las obras, es difícil tener acceso a la información, ya que todo el proceso sobre esto lo manejan los altos directivos, quienes tienen acceso a ella por medio de la tecnología como el internet, celular. La iluminación del área de trabajo no es buena; se evidencia que, en los lugares donde las personas estén laborando, tienen que improvisar la iluminación debido a que no tienen espacios abiertos.

La estabilidad laboral que ofrece la empresa, según sus empleados, es alta, pues, como se puede observar, los despidos son por justa causa o mal desempeño, que conlleva a que los empleados hagan mejor su trabajo. Sin embargo, se ve que para algunos trabajadores la permanencia en algunos cargos es por preferencias. Lo anterior, se puede dar porque la empresa es familiar; varios de los cargos son ejercidos por los familiares del dueño, pues él les brinda la oportunidad de adquirir conocimientos. Por otro lado, la empresa contrata personal temporal; esto es normal en este tipo de compañías, ya que es una constructora, los contratos, por lo general, son por obra o labor, es decir, se contrata el personal que se necesite según la obra y por el tiempo que esta dura. Hay que resaltar que, aunque esta empresa contrata de esta manera, ya cuenta con un equipo de trabajo. Para los empleados, la empresa brinda estabilidad laboral, porque siempre los ha tenido en cuenta en sus obras, ofreciéndoles una oportunidad de trabajo, con buen sueldo y garantías.

Sin embargo, la empresa Construcciones Majholica SAS está muy a propósito de la claridad y coherencia en la dirección, pues, para algunos empleados, las metas no son claras ni tampoco conocen cómo se logran. Lo anterior se da porque las metas y el proceso para lograr las solo las conoce el gerente y el personal de apoyo, mientras que a los obreros no se las dan a conocer porque creen que esta información no es importante para ellos. De igual manera, se evidencia que las tareas asignadas tienen poca relación con las metas, pues los obreros no conocen las metas, es decir, ellos no saben por qué realizan esas actividades.

Los valores colectivos están en un término medio, ya que la comunicación entre dependencias no es la más buena. Se observa que para algunos empleados, la relación entre dependencias no es buena. Además, las otras dependencias no responden bien laboralmente. Lo anterior es, porque no hay un trabajo en equipo: cada quien realiza su labor sin que importen los demás. La información, algunas veces, no fluye debido a rivalidad o individualismo entre las dependencias. Por este mismo individualismo, unas dependencias culpan a otras en algún problema porque todos quieren sobresalir y obtener el mejor desempeño y no quieren quedar mal.

10.3. Propuesta de mejora

El grupo de investigación, en relación al módulo de talento humano, realiza una propuesta basada en cinco objetivos, los que se pueden evidenciar en la Tabla 15.

Tabla 15

Propuesta de mejora gestión del talento humano

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores
Definir un proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.	Definición del perfil del postulante.	Auxiliar de recurso humano	Humano y técnico	Plantear las competencias necesarias para el cargo, los conocimientos, valores, actitudes.	2 días estableciendo los diferentes perfiles que requiera la empresa.	$\frac{\text{Perfil definido}}{\text{Total de cargos en la empresa}} \times 100$
	Búsqueda reclutamiento o convocatoria.	Auxiliar de recurso humano	Humanos y tecnológicos	Hacer anuncios en plataformas de empleo. Recomendaciones. Practicantes.	Tres días para conseguir el personal	$\frac{\text{Total de personal reclutado}}{\text{Número de vacantes}} \times 100$
	Evaluación.	Auxiliar de recurso humano y jefe del área del vacante.	Humanos	Hacer entrevista. Prueba de conocimiento. Prueba de psicología. Verificación de referencias laborales	Un día para realizar la evaluación	$\frac{\text{Número de pruebas realizadas}}{\text{Total personal}} \times 100$
	Selección y contratación.	Auxiliar de recurso humano y jefe del área de la vacante.	Humano y técnico	Validar los resultados de la evaluación, seleccionando la persona idónea que cumple con	Un día	$\frac{\text{Personal contratado}}{\text{Total de competencias requeridas}} \times 100$

				<p>las competencias requeridas. Realizar exámenes de ingreso. Proceder a la firma del contrato laboral.</p>		
	Inducción y capacitación al cargo.	Auxiliar de recurso humano y jefe del área del vacante.		<p>Dar a conocer las instalaciones de la obra, presentar a los compañeros y jefe inmediato. Hacer entrega de la dotación y elementos de protección e indicar su buen uso. Indicar las políticas y normas de la empresa, las funciones, tareas y responsabilidades del cargo.</p>	Un día	$\frac{\text{Actividades realizadas}}{\text{Total de actividades}} \times 100$
Establecer el manual de funciones para los diferentes cargos en la compañía.	Identificar los cargos de la empresa de acuerdo a la estructura organizacional.	Recursos humanos y el jefe de cada área de la empresa.	Humanos, tecnológicos	<p>Revisar el organigrama de la empresa. Reunir a los jefes de cada área. Debatir los cargos que hay en la organización.</p>	Un día.	$\frac{\text{Número de cargos identificados}}{\text{Total cargos que hay en la empresa}} \times 100$

				Establecer los cargos.		
	Establecer los datos generales de cada uno de los cargos identificados.	Recursos humanos	Humanos, tecnológicos	Darle un nombre a los cargos identificados. (titulo) Establecer el objetivo que va a tener el cargo. Identificar el área a la que corresponde cada cargo. (dependencia) Escribir el responsable o jefe inmediato del área a la que pertenece el cargo. Hacer una pequeña descripción del cargo en mención. Escribir en la guía del manual los anteriores datos.	Un día.	$\frac{\text{Total cargos a los que se le ha establecido los datos generales}}{\text{Total cargos identificados}} \times 100$
	Asignar a cada cargo las funciones que corresponden.	Recursos humanos y jefes de áreas.	Humanos	Debatir con los jefes de áreas las funciones que debe realizar la persona, de	Un día.	$\frac{\text{Número de cargos que se le asignaron funciones}}{\text{Total cargos de la empresa}} \times 100$

				acuerdo a cada cargo. Establecer y escribir en la guía del manual las funciones.		
	Identificar las responsabilidades de cada cargo.	Recursos humanos y jefes de áreas.	Humanos	En base a las funciones, identificar, analizar y escribir las responsabilidades que tendrá la persona a que va a desempeñar cada cargo.	Un día.	$\frac{\text{Número de cargos a los que se identifico responsable}}{\text{Total cargos de la empresa}} \times 100$
	Establecer los requisitos que debe tener la persona para cada cargo.	Recursos humanos.	Humanos	Describir el nivel educativo que debe tener la persona en cada cargo. Describir actitudes y aptitudes que se necesitan para el cargo. Especificar rango de edad necesario si es el caso. Especificar las habilidades que se deben tener para el desempeño del cargo.	Un día.	$\frac{\text{Número de cargos que tienen requisitos}}{\text{Total cargos de la empresa}} \times 100$

				Estipular la experiencia mínima o máxima para el cargo. Consolidar los datos anteriores y escribirlos en la guía del manual.		
Diseñar un proceso de evaluación del personal en el que se pueda medir el nivel de desempeño otorgando motivación de acuerdo a los resultados.	Planificar el proceso de evaluación.	Recursos humanos	Humanos y técnicos	Identificar la población a evaluar. Establecer el criterio de evaluación. Analizar cómo se va a medir la evaluación. Establecer cuando se va a evaluar. Establecer los objetivos a alcanzar.	Un día.	$\frac{\text{Planificación realizada}}{\text{Planificación propuesta}} \times 100$
	Diseñar el sistema de evaluación.	Recursos humanos	Humanos y técnicos	Identificación de los aspectos a evaluar. Análisis de puestos. Escoger el método de evaluación. Elaborar una escala que discrimine o califique el desempeño.	Un día.	$\frac{\text{Diseño de evaluación realizado}}{\text{Diseño de evaluación propuesto}} \times 100$

				Definir el tiempo de evaluación.		
	Implementación del sistema de evaluación.	Recursos humanos	físicos, tiempo, lugar	Informar a los empleados el método a utilizar. Capacitar a los evaluadores. Aplicar la evaluación. Calcular la calificación final. Clasificar a los empleados de acuerdo a la escala.	Dos días.	$\frac{\text{Personal evaluado}}{\text{Total personal}} \times 100$
	Retroalimentación al empleado de acuerdo a la evaluación.	Recursos humanos	Humanos.	Se entrevista al empleado para retroalimentarlo respecto a los resultados.	Tres días.	$\frac{\text{Número de empleados retroalimentados}}{\text{Total empleados evaluados}} \times 100$
	Retroalimentación del sistema de evaluación.	Recursos humanos	Humanos	Verificar si los objetivos de la evaluación se alcanzaron o en que fallaron para mejorar el sistema.	Un día.	$\frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Total objetivos propuestos}} \times 100$

Nota: Autoría propia.

Los costos estimados para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos son de \$1.044.122 mensual, teniendo en cuenta que la persona encargada es un empleado de recursos humanos haciendo ejercicio de las funciones de su cargo.

11. Responsabilidad social empresarial y gobierno corporativo

La responsabilidad social empresarial (RSE), es un tema que ha tomado mayor importancia en la actualidad. Así pues, más empresas se han comprometido a desarrollar políticas que contribuyan con el bienestar de la comunidad. La responsabilidad social empresarial es definida como “el conjunto de las acciones innovadoras de una organización, basadas en el cumplimiento de las leyes y en los valores éticos, para institucionalizar un gobierno corporativo transparente” (Herrera, 2011, p. 7). En ese sentido, si se tienen en cuenta los tres poderes de una compañía (accionistas, administradores y otras partes interesadas), se definen y ejecutan principios y normas que contribuyen a la promoción de intereses y buen funcionamiento de la empresa.

Angélica de la Peña & Juan Amezcua dicen que la RSE es “una forma de gestionar la empresa teniendo en cuenta los objetivos económicos de la misma compatibilizando los mismos con los impactos sociales y medioambientales” (De la Peña & Amezcua, 2012, p. 13-14). De este modo, la RSE es una estrategia o acción que realiza una empresa para cumplir sus objetivos y, al mismo tiempo, ayudar a sus grupos de interés, minimizando los impactos negativos a nivel social y ambiental.

La RSE no consiste solo en realizar trabajos sociales en la comunidad, sino también cómo son reflejados los valores de la compañía. Esto hace que la empresa sea más atractiva para los empleados, clientes e inversionistas y genera mayor aceptación en la sociedad. De esta manera, la organización tendrá un mayor nivel de competitividad y liderazgo en el sector. La RSE busca generar riquezas para los accionistas y responder a las preferencias o disposiciones de los distintos grupos de interés de la empresa. Así pues, el negocio se beneficia en aspectos como la disminución en la rotación de personal, pues los empleados adquieren sentido de pertenencia y disminución de conflictos debido a los valores de la empresa. Otro beneficio es la valoración del nombre o marca, ya que se puede generar una gran diferencia con la competencia y, finalmente, descuentos tributarios o beneficios legales.

11.1. Diagnóstico

Construcciones Majholica SAS es una empresa que, en el momento, no tiene en práctica una responsabilidad social empresarial. Por esta razón, no cuenta con ningún tipo de certificaciones

en este aspecto. Esta organización desarrolla su actividad económica sin tener políticas que contribuyan con el bienestar, tanto social como ambiental de sus grupos de interés. Lo anterior no significa que se esté causando un impacto negativo en esos aspectos, ya que de una u otra manera cumple la RSE de manera informal.

La dirección administrativa no ha identificado sus grupos de interés, así que desconoce quiénes son los directamente implicados en relación a las acciones con la sociedad. Ejemplo de ello, es que se evidencia carencia de un canal de comunicación directo con los stakeholders. Asimismo, en la empresa se evidencia la falta de políticas en RSE y órganos de gobierno corporativo. En lo referente a la responsabilidad legal, la organización es consciente de las diferentes normas que debe seguir y cumplir para llevar a cabo su actividad económica, salvo en los aspectos de contratación, gestión de personal y competencia desleal.

En lo que respecta a los clientes, se evidencia que solo hay un seguimiento en el tema de post-venta y uso adecuado del producto, sin considerar la evaluación de aspectos importantes como la publicidad, políticas ambientales y sociales, entre otros. De igual manera, esta empresa no realiza mucha publicidad, por lo que no ocasiona contaminación visual o alguna ofensa por este medio. En el área de talento humano, por otro lado, Construcciones Majholica SAS brinda beneficios a sus empleados (como subsidios alimenticios, viáticos, entre otros). Se evidencia que es flexible con políticas orientadas a permisos, horarios y préstamos de dinero a sus colaboradores. Además, orienta capacitaciones en riesgos laborales y en algunos pequeños temas de medioambiente. Sin embargo, la empresa no cuenta con un sistema de participación donde la persona pueda expresar sus opiniones, quejas, reclamos, acosos y/o conflictos personales y laborales. Tampoco se observa un sistema que evalúe el desempeño de los empleados en la compañía.

Al mismo tiempo, Construcciones Majholica SAS no posee un sistema de gestión en el tema ecológico que ayude en la prevención de riesgos ambientales. A pesar de esto, la empresa tiene conocimiento de las normas que debe cumplir con respecto al cuidado del medio ambiente y toma medidas informales que cooperan al entorno, protege suelos, aguas y hábitats. Por tanto, es necesario que la empresa investigada mejore y formalice la responsabilidad social empresarial, integrando políticas y acciones que mejoren el cuidado al medio ambiente y que contribuyan a una sociedad sostenible.

En este módulo, el diagnóstico de la RSE se realiza a través del modelo MMGO, que genera resultados del cómo está la empresa en el momento de iniciar la investigación. Esta herramienta

se basa en las siguientes variables: política ambiental, protección de la propiedad intelectual, políticas de inversión social, anti-soborno y anti-corrupción, salud y seguridad industrial, y registros y documentos.

La figura 17 es el resultado que arroja la aplicación de la MMGO en la empresa Construcciones Majholica SAS.

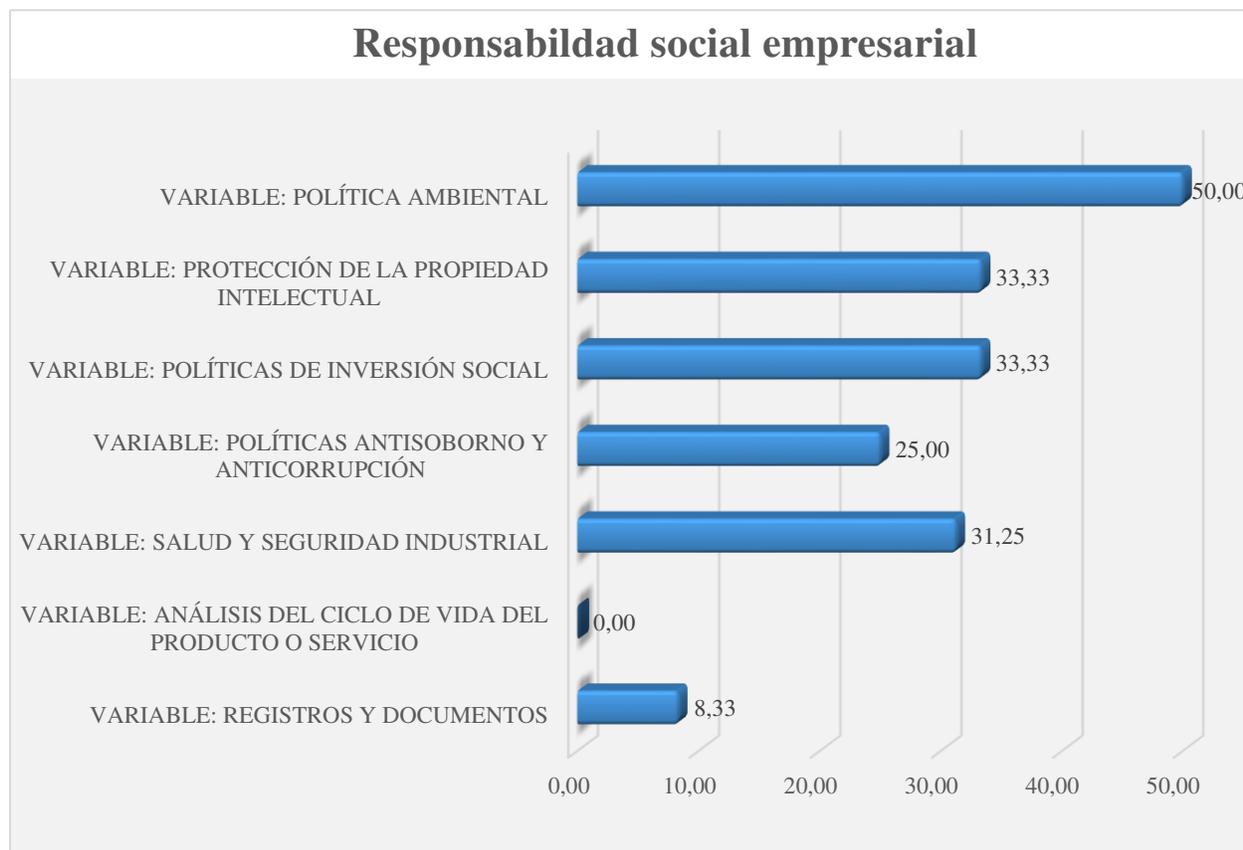


Figura 17. Responsabilidad social empresarial MMGO. Nota: Adaptado del Modelo MMGO (EAN, 2009)

El anterior gráfico muestra diferentes variables, en donde se arrojan resultados bajos, evidenciando que la empresa ejecuta prácticas de manera informal frente a la responsabilidad social empresarial y gobierno corporativo. En políticas de inversión social, beneficia a los empleados, pues les brinda ayuda con materiales para la construcción de sus viviendas, derivados de procesos y operaciones en la ejecución de proyectos.

Por otro lado, de acuerdo a la variable de política ambiental, se observa que el material sobrante es reutilizado en los nuevos proyectos, reduciendo el nivel de desechos y contaminación derivados de estos, aportando, además, a la disminución de costos en nuevos materiales. En cuanto a salud y seguridad industrial, los empleados reciben dotación de uniformes, hay una exigencia de señalización para prevenir accidentes laborales y otorga capacitación esporádica en los temas correspondientes.

Por otra parte, no existen políticas de anti-soborno y corrupción, que minimicen el riesgo de soborno, como por ejemplo, dar y recibir regalos a terceros. Por lo tanto, frente al proceso de compras, no se realiza un control estricto, aunque el empresario exija la documentación que certifica esta actividad.

En lo referente a registros y documentos, no se lleva el control pertinente, de manera que no se hace de forma sistematizada. Lo anterior se debe a que no se cuenta con el personal necesario para esta gestión. Respecto al aspecto corporativo, se evidencia que la toma de decisiones la hace el empresario, teniendo en cuenta que es la única persona encargada del área administrativa. Por esta razón, la gran mayoría de los procesos no están documentados y no hay una entrega de informes, que permita realizar mayor seguimiento a los involucrados en procesos con grupos de interés.

11.2. Propuesta de mejora

Para construcciones Majholica SAS, se propone la siguiente misión y visión:

MISIÓN: Construcciones Majholica SAS es una empresa dedicada a los servicios de infraestructura e ingeniería civil, de acuerdo a la necesidad del cliente, y es generadora de sostenibilidad y compromiso con los grupos de interés.

VISIÓN: Ser una de las grandes constructoras, que brinde satisfacción en calidad y cumplimiento de sus servicios de infraestructura e ingeniería civil. Prestar sus servicios a través de los valores éticos, que sirvan para concientizar e integrar la responsabilidad social empresarial.

A continuación, en la Tabla 16 se presenta la matriz de definición de objetivos y acciones, donde se muestra el objetivo general que orientara el programa de responsabilidad social empresarial.

Tabla 16

Matriz de definición de objetivos y acciones asociadas

OBJETIVO GENERAL: Diseñar proyectos de responsabilidad social empresarial que contribuyan al país.		
Objetivos específicos	Área de trabajo (Dependencia – departamento)	Acciones propuestas Estrategias
Contribuir en el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados.	Recursos Humanos	Capacitaciones sobre mampostería, pintura, electricidad, etc. Dar un reconocimiento por logros educativos. Fomentar el deporte y recreación, generando partidos amistosos y/o salidas recreativas. Otorgar auxilios matrimoniales, es decir, ayudas para aquellos que quieren casarse. Colaborar a los empleados en mejora y/o adquisición de vivienda.
Promover una cultura de cuidado ambiental.	Recursos Humanos y financiera.	Realizar siembra de árboles. Reutilizar aguas lluvias. Programa de reciclaje de materiales.
Identificar los grupos de interés.	Todos los departamentos.	Caracterizar y reunir a los grupos de interés. Crear un comité de bienestar social donde participen todos los grupos de interés. Fomentar prácticas de voluntariado.

Nota: Autoría propia.

Con lo anterior, se proponen tres grandes proyectos que pretenden mejorar el bienestar de los empleados, el medio ambiente y los diferentes grupos de interés. Cada uno de estos planes cuenta con diferentes actividades, para así dar cumplimiento al objetivo planteado.

En la siguiente tabla se muestran los puntos débiles y fuertes de la empresa y se comparan con los objetivos específicos propuestos.

Tabla 17

Matriz de puntos débiles y fuertes con relación a los objetivos

PUNTOS DÉBILES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Escasez de recursos. Falencia en los canales de comunicación. Desconocimiento de los grupos de interés.	Contribuir en el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados. Promover una cultura de cuidado ambiental.
PUNTOS FUERTES Gran lazo de amistad y confiabilidad con los empleados. Conocimiento de legislatura. Trabajo en equipo. Confianza.	Identificar los grupos de interés.

Nota: Autoría propia.

De acuerdo con los objetivos específicos que se plantean, es importante identificar los puntos débiles y fuertes que la empresa tiene, con el objetivo de llevar a cabo su cumplimiento. Como se puede observar, una debilidad es la escasez de capital, ya que esta empresa es una Pyme y sus recursos son destinados a los principales costos y gastos que ocasiona el desarrollo de la actividad económica. Por otro lado, se tiene un clima organizacional óptimo, que puede ayudar a que todos los grupos de interés contribuyan con agrado al cumplimiento de dichos objetivos.

En la Tabla 18 se puede evidenciar las responsabilidades de la empresa hacia cada uno de los grupos de interés:

Tabla 18

Matriz grupos de interés

Categoría	Grupo de interés	Descripción característica y responsabilidades
Propiedad	Accionista	La empresa está comprometida en un crecimiento y desarrollo organizacional, retornando la inversión y generando rentabilidad.
Personal	Personal Operativo	Ofrece empleo y compromiso entre el personal técnico y el desarrollo de las actividades, generando satisfacción en los resultados de calidad.

	Familia de los empleados	Apoyo de mejoramiento y aplicación de valores éticos y cumplimiento de responsabilidades adquiridas. Motivación, otorgando regalos a los hijos de cada uno de los trabajadores a final de cada año.
	Contratistas externos	Confianza y oportunidad de empleo mejorando la calidad económica y experiencia en la construcción. Ofrece auxilio de alimentación y arriendo si es el caso.
Proveedores y Subcontratistas	Proveedores de materia prima	Cumplimiento en el pago de materiales adquiridos y en los tiempos de crédito establecidos con la empresa.
	Cientes finales Proveedores y Subcontratistas	Construcciones Majholica se preocupa por darle cumplimiento al cliente con los mayores estándares de calidad, ofrecerle un canal de comunicación directo. Propone novedades en los portafolios para una variedad en el servicio. Dispone de ofertas para clientes especiales.
	Dian	Tiene el registro único tributario, aplica la normatividad, declara, presenta y paga los impuestos a los que está sujeta la compañía.
Medio ambiente	Grupos ecologistas	Se entiende que la empresa es generadora de contaminación, pero entre lo posible, los residuos son debidamente clasificados y depositados en los lugares acordes.
Comunidad local	Vecinos	Demarca las zonas en construcción previniendo accidentes
Sociedad	Consumidores	Se ofrecen productos y servicios de acuerdo al estilo de vida y demografía cumpliendo con las normas jurídicas y responde a las garantías.

Nota: Autoría propia.

A continuación, en la tabla 19 de priorización de acciones, se muestran los objetivos específicos y a su vez se le da una calificación para determinar la más importante.

Tabla 19

Priorización de acciones

OBJETIVO GENERAL: Diseñar proyectos de responsabilidad social empresarial que contribuyan al país.						
Objetivos específicos	Área de trabajo	Acciones propuestas	Criterios (valoración de 1 a 5)			Priorización
			Costo	Factibilidad	Importancia	Valor total
Contribuir en el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados.	Recursos Humanos.	Capacitaciones	3	4	3	10
	Recursos Humanos	Reconocimiento por logros educativos.	3	3	4	10
	Recursos Humanos. Financiera	Fomentar el deporte y recreación.	2	4	4	10
	Recursos Humanos. Financiera	Auxilios matrimoniales.	3	2	1	6
	Recursos Humanos. Financiera.	Mejora de vivienda.	5	4	5	14
Promover una cultura de cuidado ambiental.	Financiera. Recursos Humanos.	Siembra de árboles.	3	5	4	12
	Producción	Reutilización de aguas lluvia.	4	3	4	11
	Producción. Financiera. Recursos Humanos.	Reciclaje.	4	4	4	12
Identificar los grupos de interés.	Gerencia.	Estudiar y reunir los grupos de interés.	1	3	3	7
	Gerencia.	Creación del comité de bienestar social.	1	4	5	10

Administración						
Comité de bienestar social.	Prácticas de voluntariado.	1	3	3	7	

Nota: Autoría propia.

En esta matriz, se clasifican tanto los objetivos específicos como las acciones a realizar y se les da un puntaje de 1 a 5 de acuerdo a tres criterios: costo, factibilidad e importancia; que se suman para obtener un puntaje final. Por lo tanto, se debe tener claro qué tan costosa es la acción, si es factible y el grado de contribución que generaría a los grupos de interés. En esta investigación, se obtiene que la estrategia con mayor puntaje es la mejora de vivienda de los empleados, lo que significa, que es una propuesta con alto grado de acogida y que impacta positivamente en las personas, quienes son los más beneficiados de este.

La siguiente tabla (20) revela los tiempos en que se proyecta realizar las actividades propuestas.

Tabla 20

Matriz de plan de acción

Objetivos específicos	Acciones priorizadas		Responsable	Priorización de acciones		Presupuesto (pesos)
	Estrategia	Descripción		Fecha inicio	Fecha final	
Contribuir en el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados	Mejora de vivienda.	La estrategia consiste en darle un subsidio económico, donación de materiales o mano de obra al empleado para mejorar su vivienda.	Recursos Humanos y gerencia financiera	01 febrero de 2018	31 diciembre de 2018	10% de la utilidad neta del año anterior. \$3.244.126
	Capacitaciones	Brindar capacitaciones a los empleados sobre temas relacionados con la actividad como	Recursos Humanos	01 de enero de 2018	30 de diciembre de 2018	\$600.000

		pintura, electricidad, mampostería, entre otras, Para aumentar sus capacidades.				
	Fomentar el deporte y recreación.	Crear partidos de fútbol o torneos (o algún otro deporte). Y, una vez al año, gestionar una salida recreativa a parques de diversiones donde el empleado pueda asistir con su familia.	Recursos Humanos Gerencia	01 de marzo de 2018	30 de junio de 2018	\$700.000
	Reconocimiento por logros educativos.	A aquellos empleados que han estudiado y se han graduado de cualquier nivel educativo, darle una bonificación económica.	Recursos Humanos Financiera.	01 de enero de 2018	31 de diciembre de 2018	\$500.000
	Auxilios matrimoniales.	Para aquellas personas que quieren casarse, otorgarles una ayuda económica o un detalle para la ceremonia	Recursos Humanos Financiera.	01 de mayo de 2018	30 de junio de 2018	\$500.000
Promover una cultura de cuidado ambiental.	Siembra de árboles.	En un día laboral, ir con los empleados a sembrar árboles en un lugar adecuado.	Recursos Humanos Financiera	07 de abril de 2018	07 de abril de 2018	\$591.800
	Reciclaje.	Poner canecas de clasificación de basuras. Enseñar a los empleados a	Todos los departamentos	01 de enero de 2018	30 junio de 2018	\$1.000.000

		reciclar. Vender la chatarra y reciclaje.				
	Reutilización de aguas lluvia.	Recoger las aguas de las lluvias y utilizarla en cosas como sanitario, limpieza, etc.	Servicios generales	01 de enero de 2018	30 junio de 2018	\$500.000
	Creación del comité de bienestar social.	Crear un comité de bienestar donde los participantes sean entre dos y tres representantes de cada grupo de interés. Con el fin de crear alianzas y reunir fondos para ayudar a la comunidad.		01 de enero de 2018	30 de junio de 2018	\$100.000
Identificar los grupos de interés.	Estudiar y reunir los grupos de interés.	Identificar cuáles son los principales grupos de interés y programar una reunión para socializar los proyectos que se pueden llevar a cabo en unión.	Gerencia general.	01 de febrero de 2018	30 de junio de 2018	\$100.000
	Prácticas de voluntariado.	Incentivar y fomentar a los empleados a realizar prácticas voluntarias, es decir que ayuden a la comunidad.	Recursos Humanos	01 de febrero de 2018	30 de junio de 2018	\$80.000

Nota: Autoría propia.

La matriz anterior, refleja un cronograma de los planes de acción a realizar. Lo que se busca es poner en marcha esas acciones por un tiempo para luego medir los resultados. Asimismo, se refleja el valor que tiene cada acción con el fin de tenerlos en cuenta en el presupuesto anual de la compañía.

11.3. Gobierno corporativo

En la actualidad muchas empresas o entidades se han visto involucradas en escándalos de corrupción, lo cual se debe a la falta de valores dentro de la empresa. Así pues, se ve la necesidad de crear prácticas de gobierno corporativo, que ayuden a la transparencia de la organización en el desarrollo de su actividad. En efecto, se ofrece más rentabilidad y credibilidad administrar una empresa con base a un gobierno corporativo.

De esta manera, se propone a Construcciones Majholica SAS establecer y llevar a cabo un código de ética, que exprese todos aquellos valores y principios que deben poner en práctica los accionistas, directivos y empleados en general. Este código debe garantizar que los negocios y acciones de la empresa sean transparentes, de manera que se pueda recuperar la confianza. Es importante que aquel sea realizado por personas idóneas. Asimismo, se debe crear un comité encargado de redactar el borrador y comunicarlo a los directivos. Dicho código, además de contener los principios, suministra información sobre cómo actuar en casos de conflictos de intereses, leyes sobre confidencialidad, llamados de atención, ceses laborales, entre otros. La dirección estudia el borrador del documento y lo aprueba de acuerdo su propósito.

Después de la aprobación del código de ética, se debe comunicar y capacitar a los empleados sobre la importancia de este. Asimismo, se establecen e informan las medidas a tener en cuenta por el incumplimiento de alguna norma del código. Lo anterior se realiza con el propósito de dar credibilidad y cumplimiento acerca del propósito a desarrollar.

11.4. Indicadores

A continuación, en la Tabla 21 se muestran los indicadores que van a medir los planes de acción propuestos.

Tabla 21

Indicadores de control

Objetivo	Nombre del indicador	Medición	Fórmula	Meta esperada
Contribuir en el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados	Cumplimiento en capacitaciones	Porcentual %	Empleados capacitados/Total empleados	100%
	Efectividad en ayuda de vivienda	Porcentual %	Empleados que recibieron ayuda de vivienda/Total empleados que solicitaron ayuda de vivienda	90%
	Reconocimiento por educación	Porcentual %	No. de empleados que se les otorgó reconocimiento/No. de empleados que se graduaron.	100%
	Actividades de recreación	Porcentual %	No. de actividades de recreación/No. de actividades programadas	100%
Promover una cultura de cuidado ambiental.	Siembra de árboles	Porcentual %	Árboles sembrados/Árboles proyectados a sembrar	80%
	Material reciclado	Porcentual %	Material reutilizado o reciclado/Total materiales de desperdicio	80%
Identificar los grupos de interés.	Efectividad del comité de bienestar	Porcentual %	No. de ayudas brindadas/Total de ayudas programadas	80%
	Comunicación con los grupos de interés	Porcentual %	Grupos de interés contactados/Total de grupos identificados	100%

Nota: Autoría propia.

A cada acción se asocia un indicador que busca medir el cumplimiento y efectividad de esta. Por lo general, estos indicadores se dan en porcentaje y se estipula un resultado aceptable que se espera obtener. Si el indicador arroja un porcentaje superior al esperado, este es muy satisfactorio.

12. Gestión financiera

El término de gestión o administración financiera aparece en la Revolución industrial, donde “se establece el aprovechamiento al máximo de los recursos de la organización para alcanzar sus fines” (Mandroño, 2016). Ya para los años cuarenta, se pone en desarrollo este concepto bajo el principio de “administrar los recursos de tal forma que se pugnaba por reducir los desperdicios” (Mandroño, 2016).

Actualmente, la gestión financiera es fundamental en las empresas, pues ayuda a mantener mayor rentabilidad y a tomar mejores decisiones. Esta es tan importante que hoy en día hay un área o departamento de las empresas que se ocupa de este tema, en el que se involucran personas calificadas que aportan sus capacidades para hacer de la información algo útil y confiable. De este modo, algunos autores han ido involucrando otros conceptos que afianzan más dicha gestión. Pérez & Veiga (2015) afirman que:

Las finanzas de la empresa actual combinan cuatro elementos fundamentales: los principios financieros básicos gestados por la acumulada experiencia gerencial, la innovación financiera de productos y mercados, el desarrollo tecnológico de los sistemas de comunicación y gestión y las recurrentes oportunidades y amenazas del entorno (p. 15).

En la cita de Pérez & Veiga, se puede observar cómo la persona encargada del proceso debe gestionar y trabajar los recursos financieros de la compañía de una manera adecuada, por lo tanto, este individuo debe tener una muy buena experiencia y conocimientos en el tema.

Para entender más lo anterior, se dice que la gestión financiera “se encarga de analizar las decisiones y acciones que tiene que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de dicha organización” (Cordoba, 2012, p. 3). Es decir, la gestión financiera es la que administra los recursos económicos de la empresa en busca de las mejores decisiones. Además, aquella es la que busca las mejores formas de financiación y las herramientas para obtener mayor liquidez.

Por otra parte, Córdoba (2012) dice que la gestión “hace referencia a la manera cómo el gerente financiero debe visualizar los aspectos de la dirección general y la combinación de factores como la competencia, la inflación y los avances de la tecnología”. (p. XV). De este modo, la parte financiera no solo debe enfocarse en los recursos económicos, sino que también debe mezclar y gestionar aspectos que influyen en decisiones de la empresa. Por lo general, los directivos financieros deben conocer las demás áreas de la compañía. Para lograrlo, se debe tener

una buena comunicación con los demás departamentos y los presupuestos o proyectos deben estar entrelazados para cumplir con los objetivos.

El papel de la gestión financiera es “contribuir a fortalecer la salud de la empresa, no solo la financiera, y, en concreto, en sus dimensiones de crecimiento, rentabilidad, liquidez y riesgo y apoyar el resto de la organización para que consiga sus aportaciones propias” (Pérez & Veiga, 2015, p. 29). Por esa razón, la gestión financiera debe mantener una constante comunicación con las demás áreas, para ayudarlas a realizar actividades que generen aportes que contribuyan al mantenimiento o mejora de cada una de estas.

Los principales objetivos de la gestión financiera se fundamentan en obtener crecimiento, beneficio, rentabilidad, solvencia y liquidez; así como aumentar dividendos; generar valor y una buena capacidad de financiación. Todo esto lo logra por medio de una buena gestión de la información de los procesos administrativos y de los riesgos globales de la empresa. También, diseñando e implementado una estructura de financiación; analizando la rentabilidad de cada proyecto y controlando la situación financiera.

Además de lo anterior, se debe controlar el riesgo en cada decisión, proyecto, actividad, entre otras., para lograr un crecimiento. Como lo indica Pérez & Veiga (2015) “la gestión financiera debe fomentar, en sentido positivo, el crecimiento rentable de la empresa, con el nivel de riesgo deseado.” (p. 27). Cada negocio, inversión y/o actividad genera un riesgo; el área financiera es quien debe estudiar, analizar y controlar ese riesgo para que no impacte negativamente en la empresa.

La misión de la gestión financiera es “apoyar y financiar (...) [el] crecimiento rentable, controlando su riesgo” (Pérez & Veiga, 2015, p. 38). De tal manera, para las organizaciones, la gestión financiera bien aplicada puede arrojar resultados beneficiosos, ofreciendo una evolución en el desarrollo de las diferentes áreas de la compañía y manteniendo un control de los posibles riesgos. Así pues, Córdoba (2012) afirma que la gestión financiera es de gran importancia “para cualquier organización, teniendo que ver con el control de sus operaciones, la consecuencia de nuevas fuentes de financiación, la efectividad y eficiencia operacional, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables” (p.6).

Para concluir, la gestión financiera es un área que se encarga de mantener en pie a una empresa, porque en ella recae la responsabilidad de manejar, no solo los recursos, sino la

información de una manera adecuada; lo anterior con el fin de tomar decisiones que ayuden al crecimiento de la organización.

12.1. Diagnóstico

Una de las herramientas que se utiliza para diagnosticar la empresa es el Modelo para la Modernización de la Gestión de las Organizaciones (MMGO), creado por la Universidad EAN, que permite conocer la situación actual de una empresa, por medio de unas variables que determinan el nivel de competitividad. Se propone, para el área financiera, analizar las variables: inversión, financiación, rentabilidad, información, instrumentos y procesos. Cada una consiste en una serie de cuestionamientos, donde se identifica el estado de la empresa. Al final, se arroja un resultado en porcentaje del nivel en el que está la empresa de acuerdo a cada variable.

En la siguiente figura se muestran los resultados que se analizan en gestión financiera, con el fin de mejorar y fortalecer los aspectos débiles en el desempeño y resultados para la toma de decisiones en la organización.

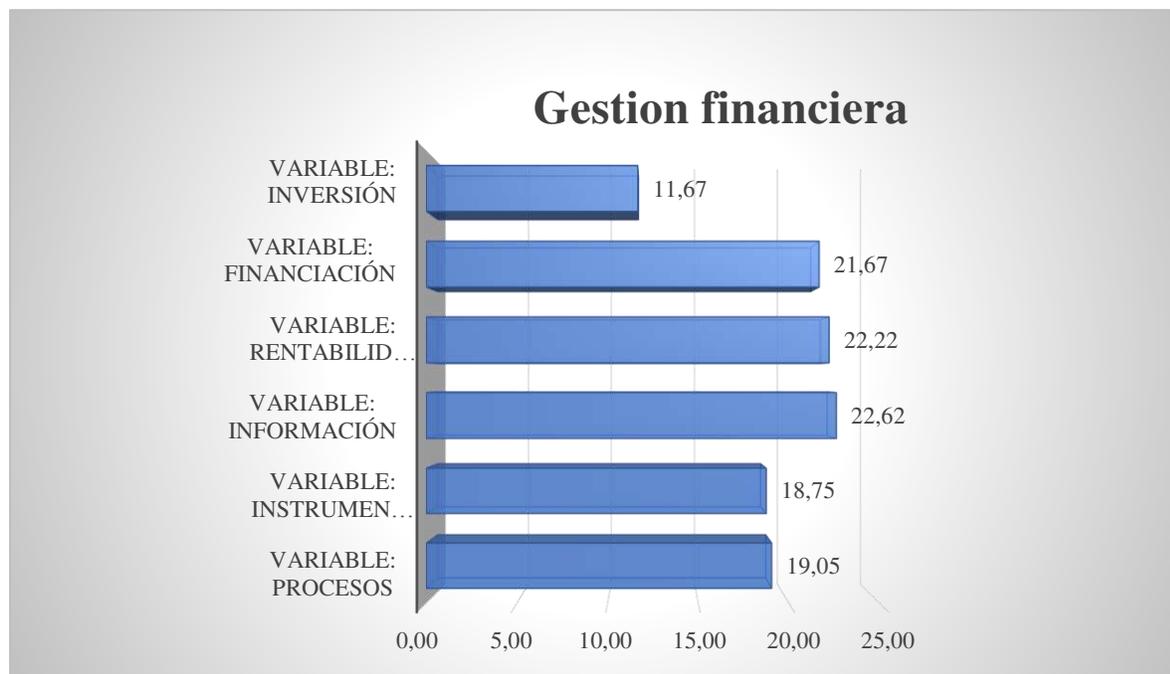


Figura 18. Gestión financiera MMGO. Nota: Adaptado del Modelo MMGO (EAN, 2009).

El estudio de esta herramienta muestra que la organización en cuestión realiza los procesos del área financiera empíricamente. Lo anterior, no significa que el gerente de la empresa, quien es la persona encargada de todas estas actividades financieras, las realice inadecuadamente. Sin embargo, sí se muestra que hace falta una persona encargada del estudio de los procesos de inversión, análisis y parametrización de un presupuesto, que les sirva de base para la toma de decisiones en aspectos relevantes como inversión con los clientes, cuentas por pagar e inversión que realizan en el suministro de maquinaria y equipos fijos. De esta manera, se evitan sobre costos por falta de asesoría a favor de la empresa.

En cuanto a la financiación, se considera que hay un obstáculo para el desarrollo de nuevos proyectos. Lo anterior se debe a que los recursos económicos no han sido bien distribuidos para dar cumplimiento a todas las obligaciones. Esto se da en lo que respecta a la utilización de dineros en diferentes conceptos no relacionados con la empresa, ocasionando que Construcciones Majholica SAS tenga gastos financieros muy altos y, en el momento, no cuente con liquidez.

Por otra parte, en los procesos realizados por Construcciones Majholica SAS hace falta una persona administrativa y contable, quien se encargue del registro y control de la documentación financiera, quien, trabajando en equipo con el Contador Público de la compañía, aporte información que sirva al gerente general para observar el estado de la empresa frente a diferentes rubros y tomar acciones inmediatas para la mejora y toma de decisiones de los planes de acción que se deben ejecutar.

La compañía cuenta con un software (World Office) para el registro contable, pero en el momento no está totalmente parametrizado y no hay una persona especializada en el buen uso del mismo y dar cumplimiento con el objetivo programa.

A continuación, en la tabla 22 y 23 se muestran los estados financieros de Construcciones Majholica SAS y la aplicación del análisis horizontal y vertical del periodo 2015 y 2016.

Tabla 22

Estado de la situación financiera

CONSTRUCCIONES MAJHOLICA EU NIT.900.043.509-6 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA COMPARATIVOS CON CORTE A: 31 DICIEMBRE 2016 (CIFRAS EXPRESADAS EN PESOS COLOMBIANOS)						
	PERIODO		ANÁLISIS VERTICAL		ANÁLISIS HORIZONTAL	
	2016	2015	2016	2015	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
ACTIVOS CORRIENTE						
DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR CORRIENTES	103.606.585	180.274.755	26%	34%	76.668.170	-43%
EXISTENCIAS CORRIENTES	242.529.986	246.841.943	62%	46%	-4.311.957	-2%
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	24.606.068	16.095.475	6%	3%	8.510.593	53%
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFFECTIVO	3.073.591	2.148.249	1%	0%	925.342	43%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTE	373.816.230	445.360.422	95%	83%		

NO CORRIENTE						
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	18.635.497	88.316.890			-	
			5%	17%	69.681.393	-79%
TOTAL ACTIVOS	392.451.727	533.677.312	100%	100%		
PASIVOS						
CORRIENTE						
OTROS PASIVOS FINANCIEROS					-	
CORRIENTES	36.673.670	126.544.135	9%	24%	89.870.465	-71%
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES Y					-	
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	20.333.908	145.797.529	5%	27%	125.463.621	-86%
PASIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTE					15.040.48	
	37.280.275	22.239.793	9%	4%	2	68%
BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS					-	
CORRIENTES	2.407.879	13.951.123	1%	3%	11.543.244	-83%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	96.695.732	308.532.580	25%	58%		
NO CORRIENTE						

OTROS PASIVOS FINANCIEROS NO						38.169.99	
CORRIENTES	73.314.981	35.144.983	19%	7%	8		109%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE						38.169.99	
	73.314.981	35.144.983	19%	7%	8		109%
TOTAL PASIVOS	170.010.713	343.677.563	43%	64%			
PATRIMONIO							
CAPITAL EMITIDO	100.000.000	100.000.000	25%	19%	0		0%
OTRAS PARTICIPACIONES EN EL PATRIMONIO	9.252.606	6.840.823	2%	1%		2.411.783	35%
RESULTADO DEL EJERCICIO Y OTRO RESULTADO INTEGRAL	32.441.263	24.770.791	8%	5%		7.670.472	31%
GANACIAS (PERDIDAS) ACUMULADAS						22.359.00	
	80.747.145	58.388.136	21%	11%	9		38%
TOTAL PATRIMONIO	222.441.014	189.999.750	57%	36%			
PASIVO MAS PATRIMONIO	392.451.727	533.677.313	100%	100%			

Edward O. Pardo

<p>EDWARD CAMILO ORJUELA RONCANDO C.C 94,402,202 DE CALI REPRESENTANTELEGAL</p>	<p>CARLOS ARMANDO CASTAÑO CONTADOR PÚBLICO T.P. No. 140506-T</p>
--	---

Nota: Construcciones Majholica SAS (modificado por grupo de investigación)

Tabla 23

Estado de Resultados Integral

CONSTRUCCIONES MAJHOLICA SAS			
NIT 900.043.509.6			
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL			
POR LOS PERÍODOS COMPRENDIDOS ENTRE: 31 DICIEMBRE 2015 Y 2016			
CIFRAS EXPRESADAS EN PESOS COLOMBIANOS			
		ANÁLISIS	ANÁLISIS
		VERTICAL	HOTIZONTAL
Del 1 de enero	Del 1 de		
al 31	enero al 31		
diciembre de	diciembre		
2016	de 2015		
		2016	2015
			VARIAC IÓN ABSOLUTA
			VARIAC IÓN RELATI VA

					-	
		752.720.			18.717.37	
Ingreso por actividades ordinarias	734.003.318	691	100	100	3	-2%
		-			-	
Costos de Ventas y prestación de servicios de ingeniería civil	-	551.062.95			49.855.82	
	600.918.773	3	- 82	- 73	0	9%
					-	
		201.657.			68.573.19	
GANANCIA (PERDIDA)BRUTA	133.084.545	738	18	27	3	-34%
		-			-	
	-	130.170.68			-	
Gastos de Administración y ventas	135.023.211	5	- 18	- 17	4.852.526	4%
					-	
GANANCIA (PERDIDAS) DE ACTIVIDADES OPERACIONALES	- 1.938.666	53	-0	9	9	-103%
					82.123.	46405
Otros ingresos (ganancias)	82.300.611	176.971	11	0	640	%
		-			838.00	
Gastos Financieros	- 26.588.911	27.426.920	-4	- 4	9	-3%
GANANCIA (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	53.773.034	04	7	6	30	22%

GANANCIA POR IMPUESTO A LAS	-	-				
GANANCIAS	- 21.331.770	19.466.313	- 3	- 3	1.865.457	10%
GANANCIA (PERDIDA) DEL RESULTADO		24.770.7			7.670.4	
INTEGRAL	32.441.264	91	4	3	73	31%



CARLOS ARMANDO

EDWARD CAMILO ORJUELA RONCANCIO
C.C 94,402,202 DE CALI

CASTAÑO
CONTADOR PÚBLICO
T.P. No.

REPRESENTANTE LEGAL

140506-T

Nota: Construcciones Majholica SAS (modificado por grupo de investigación)

En los estados financieros, el diagnóstico se realiza a través de la aplicación del análisis vertical y horizontal. El análisis vertical permite conocer el porcentaje de participación de cada cuenta respecto al grupo. El análisis horizontal muestra la variación de un año a otro.

De acuerdo con esto, se puede observar en el estado de resultados que las ventas disminuyeron en relación con el año anterior. Lo curioso es que los costos, en lugar de bajar, subieron. Esto pudo suceder porque la mano de obra y los materiales tuvieron un aumento de sus precios, mientras que, los precios de ventas de la compañía permanecieron igual. Lo anterior ocasiona una disminución en la utilidad bruta. Por lo tanto, se identifica un bajo control en el análisis de los costos ya que estos deben ser estudiados para mantener un precio de venta que genere una rentabilidad adecuada para cubrir los demás gastos de la empresa.

Además de lo anterior, la compañía, en el año 2016, generó pérdida operacional pero no dio pérdida en el periodo. En otras palabras, aunque la utilidad bruta obtenida no alcanzó a cubrir los gastos administrativos, hubo un ingreso no operacional alto que cubrió parte de los gastos administrativos y los financieros. De esta manera, se puede determinar que la empresa tuvo que vender parte de su activo fijo, ya que se evidencia una disminución respecto de un año a otro. Como se mencionó anteriormente, de no haber sido por las ventas de los activos fijos, la empresa hubiera cerrado con pérdida, lo que significa que presentó problemas en el manejo y proyección de ingresos, costos y gastos. El dinero recibido por la venta de activos fijos probablemente fue utilizado en el pago de pasivos, más específicamente, en cuentas comerciales y beneficios a empleados, pues estos rubros tuvieron una disminución notable.

En cuanto a obligaciones financieras, se observa que esta deuda tuvo una disminución a corto plazo; sin embargo, a largo plazo, aumentó. Lo anterior sucede porque se realizó una compra de crédito de cartera, donde se pagaron algunas deudas de corto plazo, pero este crédito pasó a ser a largo plazo. Por lo tanto, las obligaciones financieras en realidad tuvieron un aumento total del 23%.

La cuenta de pasivos por impuestos corrientes aumentó de un año a otro, la cual es una cuenta con un porcentaje de participación considerable, pues son deudas con el Estado y que se deben provisionar o guardar los recursos para el momento del pago. En lo que respecta al estado de la situación financiera, no se halla la provisión de estos impuestos y el saldo en caja no es el suficiente para cubrir dicha deuda; es decir, la empresa usó esos recursos en otras cosas y no los tiene al momento del cierre contable.

12.2. Razones Financieras

En la siguiente tabla (24) se muestran los indicadores de liquidez, los que buscan dar un estado del arte de la empresa en este aspecto.

Tabla 24

Indicadores de liquidez

LIQUIDEZ			
RAZON CORRIENTE	AÑO 2	AÑO 1	ANÁLISIS
<i>Activo corriente</i> <i>Pasivo corriente</i>	373.816.230,00	445.360.422,00	El índice de solvencia mejoró para el año 2 con relación al año anterior al aumentar en 2,42 pesos, contando con la empresa 3,87 pesos para cubrir cada pasivo.
	96.695.732,00	308.532.580,00	
	3,87	1,44	
	DIFERENCIA	2,42	
CAPITAL DE TRABAJO	AÑO 2	AÑO 1	ANÁLISIS
Activo Corriente - Pasivo Corriente	277.120.498,00	136.827.842,00	Se puede observar que el capital de trabajo tuvo una capacidad para cumplir con sus obligaciones en el año 2 de \$277.120.498 y en el 1 de \$136.827.842, lo cual representa que la empresa tiene buenos recursos.
	DIFERENCIA	140.292.656,00	
PRUEBA ÁCIDA	AÑO 2	AÑO 1	ANÁLISIS
<i>Activo corriente – Inventario</i> <i>Pasivo corriente</i>	1,36	0,64	La empresa presenta una prueba ácida de 1,36 año 2 y de 0,64 año 1; quiere decir que por cada peso que se debe en el corto plazo se cuenta para su cancelación con 1,36 o 0,64 centavos en activos corrientes de fácil realización sin tener que recurrir a los inventarios.
	DIFERENCIA	0,71	

Nota: Autoría propia.

De acuerdo a los indicadores financieros de liquidez, la empresa emite resultados favorables. Sin embargo, para el año 2016, la organización tuvo liquidez porque vendió un activo corriente; que muestra que hace falta un mayor estudio en esta parte, pues no es recomendable que la organización tenga que vender sus activos corrientes para resolver los temas de liquidez.

Por otra parte, en el capital de trabajo se observa un cumplimiento satisfactorio, sin embargo, no es afortunado para la empresa puesto que, para el periodo 2016, la empresa realizó una reestructuración que pasó a ser un pasivo a largo plazo. Lo anterior indica que a Construcciones Majholica se le debe realizar un estudio de financiación y establecer unas políticas de endeudamiento e indicadores de control para lograr una disminución en los pasivos totales.

En la tabla 25, se habla sobre los indicadores de solvencia, la que busca reflejar cómo está la empresa en su nivel de endeudamiento.

Tabla 25

Indicadores de solvencia

SOLVENCIA			
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	AÑO 2	AÑO 1	ANÁLISIS
<i>Pasivo Total</i> <i>Activo Total</i>	170.010.713	343.677.563	Solo el 43% del activo total del año 2 es financiado por el pasivo total de la empresa, el resto se realiza por intermedio del patrimonio de la empresa, para el año 1 es el 64% del pasivo total total.
	392.451.727	533.677.312	
	43,32	64,40	
	DIFERENCIA	- 21,08	
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	AÑO 2	AÑO 1	ANÁLISIS
<i>Pasivo Total</i> <i>Patrimonio</i>	170.010.713	343.677.563	El endeudamiento de terceros en el año 2 constituido en el pasivo total representa solo el 76% del patrimonio neto de la empresa, en comparación con el año 1 que es 180%. Si bien esto otorga solvencia, pero representa mayor riesgo para el socio al ser el que financia en mayor porcentaje a la empresa.
	222.441.014	189.999.750	
	76,43	180,88	
	DIFERENCIA	- 104,45	
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO	AÑO 2	AÑO 1	ANÁLISIS
<i>Patrimonio</i> <i>Activo fijo neto</i>	222.441.014	189.999.750	Por cada peso (\$) invertido en Majholica, \$56,68 es capital propio en el año 2 y para el año 1 fue \$36 de capital propio por cada peso (\$) invertido.
	392.451.727	533.677.312	
	56,68	35,60	
	DIFERENCIA	21,08	

Nota: Autoría propia.

Construcciones Majholica SAS, en lo que respecta a endeudamientos, depende más de los acreedores y del patrimonio que de la liquidez con la que cuenta la organización. Por otra parte, se entiende que las entidades financieras para otorgar créditos, toman en cuenta que la empresa tenga liquidez, poco endeudamiento y una buena rentabilidad. Por tal razón, la empresa está en restructuración y las tasas de interés se ven altamente afectadas. Hay que anotar que es bueno trabajar con dineros externos siempre y cuando la recuperación sea mayor a la tasa de interés asumida.

En la siguiente tabla (26), se habla sobre los indicadores de gestión:

Tabla 26

Indicadores de gestión

GESTIÓN			
ROTACIÓN DE CARTERA	AÑO 2	AÑO 1	ANÁLISIS
<i>Ventas</i> <hr/> <i>Cuentas por cobrar</i>	734.003.318	752.720.691	Las cuentas por cobrar de Construcciones Majholica SAS, giraron 5,17 en el año 1 en comparación con el año 1 que giró 5,3 veces, es decir que la cantidad de cuentas por pagar se convirtió en efectivo 5,17 veces en el año 2 y 5,30 veces en el año 1.
	141.940.670	141.940.670	
	5,17	5,30	
	DIFERENCIA	-	
PERÍODO MEDIO COBRANZA	AÑO 2	AÑO 1	ANÁLISIS
<i>Cuentas por cobrar * 365</i> <hr/> <i>Ventas</i>	37.816.403.525	65.800.285.575	La empresa en promedio tarda para el año 2 en recuperar su cartera 52 días y para el año 1 se demoró 87 días para que su cartera se convierta en efectivo.
	734.003.318	752.720.691	
	51,52	87,42	
	DIFERENCIA	-	
IMPACTO DE LA CARGA FINANCIERA	AÑO 2	AÑO 1	ANÁLISIS
<i>Gastos financieros</i> <hr/> <i>Ventas</i>	-	26.588.911	Los gastos financieros tanto para el año 1 y el año 2 de Majholica representan el 4% de las ventas, se destinan el 4% para pagar gastos financieros.
	734.003.318	752.720.691	
	-	3,62	
	DIFERENCIA	-	

Nota: Autoría propia.

Con respecto a los indicadores de gestión, la rotación de cartera de construcciones Majholica SAS es de 7.08 veces en un año; es decir, el pago de los clientes se convierte en dinero efectivo 7.08 veces al año. Se evidencia una desventaja financiera, puesto que, mientras la empresa financia a sus clientes, debe pagar de contado o a muy corto plazo a sus proveedores. Lo anterior es una desventaja para la empresa, pues no tiene la capacidad para mantener este proceso de crédito con los clientes. Por otro lado, la compañía se financia con el banco en una restructuración que responde con una tasa de usura del 33% anual.

Por otro lado, se observa que la empresa se tarda 52 días para convertir su cartera en efectivo. Dicha situación financiera en la que se encuentra Construcciones Majholica SAS tiene un impacto negativo en la liquidez de la misma.

La tabla 27, refleja los indicadores que revelan la situación actual de la compañía.

Tabla 27

Indicadores de diagnóstico financiero

EVA	AÑO 2	AÑO 1
Utilidad antes de impuestos - (Activos * Costo de capital)	10.572.259	-24.734.292
EBITDA	AÑO 2	AÑO 1
Utilidad operativa + Depreciación + Amortizaciones +Provisiones	71.064.503	118.560.170
WACC	AÑO 2	AÑO 1
((Deuda/Activo) *TIO*(1- Imp)) + (Patrimonio/Activo) *TIO	0,110	0,129

Nota: Autoría propia.

Con respecto a la razón financiera, EVA generó valor de 10.572.259 para el año 2016, después de cubrir los costos de producción, gastos operacionales y costos de capital. Es decir, este es el valor con que cuenta la empresa para cubrir otros gastos del periodo o si hay la posibilidad de hacer una inversión para generar una rentabilidad. Por otra parte, el EBITDAD muestra los ingresos reales que tiene Construcciones Majholica en el periodo; con respecto a la actividad, se nota una gran variación de un año al otro.

12.3. Propuesta de mejora

La propuesta de mejora se hace en los siguientes términos. Contratar una persona idónea para el área financiera, quien haga uso de la herramienta del programa contable y financiero Word Office con la que cuenta la compañía. Lo anterior con el fin de dar un control a la contabilidad y al manejo de los recursos económicos, y así garantizar que sean destinados correctamente, dando cumplimiento al área tributaria y prestaciones de ley. También, aquella persona aportaría establecer el presupuesto y un seguimiento adecuado de este, con el fin de obtener una

financiación que genere beneficio a la empresa y se vea reflejada la gestión a inversión de nuevos proyectos.

En segundo lugar, es necesario establecer las políticas de financiación con proveedores y clientes, de tal manera que la empresa pueda tener crédito con la adquisición de materiales y una rotación más continua de las cuentas por cobrar a los clientes.

Por otra parte, se propone a la compañía implementar políticas y manual de funciones con el fin de que cada uno de los trabajadores cumpla con las actividades correspondientes generando una mayor rentabilidad para la empresa.

Otro punto importante es con el tema de la reestructuración. La empresa no cuenta con entidades que la financien y la tasa de usura, debido a estas condiciones, es demasiado alta. Una opción viable es vender acciones a empleados o externos que puedan inyectar capital, sacando así la organización de esa situación.

Además, se debe tener un mayor control de los costos y gastos de la empresa, realizando mínimo tres cotizaciones cada tres meses para asegurar que se está comprando en el lugar más adecuado. Asimismo, se debe estudiar el proyecto u obra que se va a realizar, considerando los costos antes de darle el valor al cliente. Por otro lado, se deben reducir los gastos de administración y ventas, para generar una mayor utilidad, buscando reducir arrendamientos, combustible, entre otras.

Finalmente, se recomienda abrir una cuenta de ahorros o una fiducia donde se consigne el dinero de impuestos, garantizando así que, en el momento del pago, el dinero va a estar; de esta forma se pueden evitar sanciones y multas y se generaría una rentabilidad o ganancia con ese dinero.

12.4. Indicadores

En esta tabla 28, se muestran los indicadores propuestos para medir la propuesta.

Tabla 28

Indicadores gestión financiera

Objetivos	Nombre	Forma de cálculo	Glosario	Fórmula	Umbral
Aumentar la rentabilidad de la empresa en diciembre de 2018	Inversión	Porcentual	Inversión: Invertir en fiducia el 10% como ahorro para aumentar la rentabilidad.	$(\text{Utilidad generada}/\text{Inversión realizada}) * 100$	Máximo 70%
			Inversión realizada: Valor total que se invirtió en la fiducia.		Sobresaliente 60% Satisfactorio 50% Aceptable 40 %
			Utilidad generada: Valor que se obtiene por rendimientos de la inversión.		Mínimo 30 %
Objetivos	Nombre	Forma de cálculo	Glosario	Fórmula	Umbral
Diseñar políticas de pago proveedores para marzo de 2018	Vencimiento o corte de obra	Porcentual	Vencimiento corte de obra: El precio de los productos que ofrecen los proveedores cumpla con las exigencias técnicas de calidad.	$(\text{Precio productos proveedores}/ \text{Promedio precio del mercado}) * 100$	Máximo 105 %
			Precio productos proveedores:		Sobresaliente 100 %

Es el valor que la empresa asume por compra de materiales.	Satisfactorio 95 %
Promedio del mercado: Valor en el que están los materiales en el mercado.	Aceptable 90 %
	Mínimo 80%

Objetivos	Nombre	Forma de cálculo	Glosario	Fórmula	Umbral
Aumentar la productividad de la empresa en junio de 2018	Capacitación	Porcentual	Capacitación: Busca mejorar resultados de la organización por medio de un mayor rendimiento de los empleados. Total inversión en capacitación: es el dinero que realmente se usó en las capacitaciones. Presupuesto para capacitación: rubro que se destinó para capacitaciones	(Total inversión en capacitación/Presupuesto para capacitación)*100	Máximo 100% Sobresaliente 90% Satisfactorio 70 % Aceptable 50% Mínimo % 40

Nota: Autoría propia.

13. Gestión de mercado

En el mundo empresarial, es importante estudiar el mercado al que se quiere llegar, así como las necesidades, gustos, estratos y demás factores del cliente que se desea captar. En efecto, así se generan estrategias que ayuden a capturar ese mercado y combatir la competencia.

Lamb (cómo se citó en Vega, Castaño & Mora, 2011) define la estrategia de mercadeo como “la actividad de seleccionar y describir uno o más mercados meta y de crear y mantener una mezcla de mercadeo que produzca intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta” (p. 15).

En esta sección se busca identificar el mercado meta que se desea obtener. Asimismo, identificar falencias y oportunidades que se tienen respecto a clientes, proveedores y accionistas, para luego proponer estrategias que permitan generar mayor competencia, captación de clientes y beneficios para Construcciones Majholica SAS.

13.1. Antecedentes

La sociedad empezó en el año 1991 bajo el nombre de El Mantenimiento & la Conservación de su Inmueble. Como su nombre lo indica, el objetivo principal era prestar servicios de mantenimiento, entre otros. Los clientes potenciales se asignaban por medio de un programa de la presidencia de la república y mediante la empresa Prodesa, que prestaba el servicio de consultoría para asesorar, capacitar, hacer el seguimiento y acompañamiento en los diferentes trámites financieros y legales. La sociedad se dio por terminada por diferencias con algunos de los socios, lo que dio la oportunidad al actual gerente de Majholica SAS de independizarse y crear su personería jurídica.

Posteriormente, con el fin de tener representación legal, el 8 de septiembre de 2005, se cambió su razón social por Construcciones Majholica E.U, cuyo objeto social era servicios de construcción, demolición y edificación para uso residencial y no residencial.

A partir del 28 febrero de 2017, se da una transformación de la empresa: pasa de ser empresa unipersonal a una sociedad por acciones simplificada. Las razones de lo anterior es que así se evita probabilidades de iniciar actuaciones litigiosas, y se establecen otros mecanismos de solución de conflictos.

El principal problema que presenta Construcciones Majholica SAS, es la falta de una estructura organizacional, que lleva a una administración desorganizada que no tiene en cuenta muchos aspectos o temas que pueden generar valor y crecimiento de la empresa.

Esta compañía, a nivel administrativo, es liderada únicamente por el gerente general, quien también es el dueño. El gerente toma decisiones o encamina la empresa únicamente a cumplir los trabajos de las obras que se obtienen de sus clientes fijos y no busca la manera de atraer más clientes o de darle un valor agregado a sus servicios. Lo anterior está afectando el área de mercado.

Como un antecedente de este problema que afecta el área de mercado, la empresa nunca ha realizado un estudio de mercado, tampoco tiene segmentado su nicho de mercado y no ha buscado los canales que puede usar para atraer un mercado específico o para llegar a uno nuevo.

13.2. Diagnóstico

De acuerdo a la DOFA realizada y teniendo en cuenta la sección de mercado, se concluye que la empresa no realiza un estudio de su competencia, que analice qué están ofreciendo ellos al cliente. Tampoco realiza un estudio del mercado para identificar qué es lo que el cliente está pidiendo, donde está ubicada la mayor parte de los clientes, cómo los puede atraer, entre otras.

En la figura 19 se puede observar los resultados del análisis realizado, por medio de la matriz MMGO en el área de mercadeo.

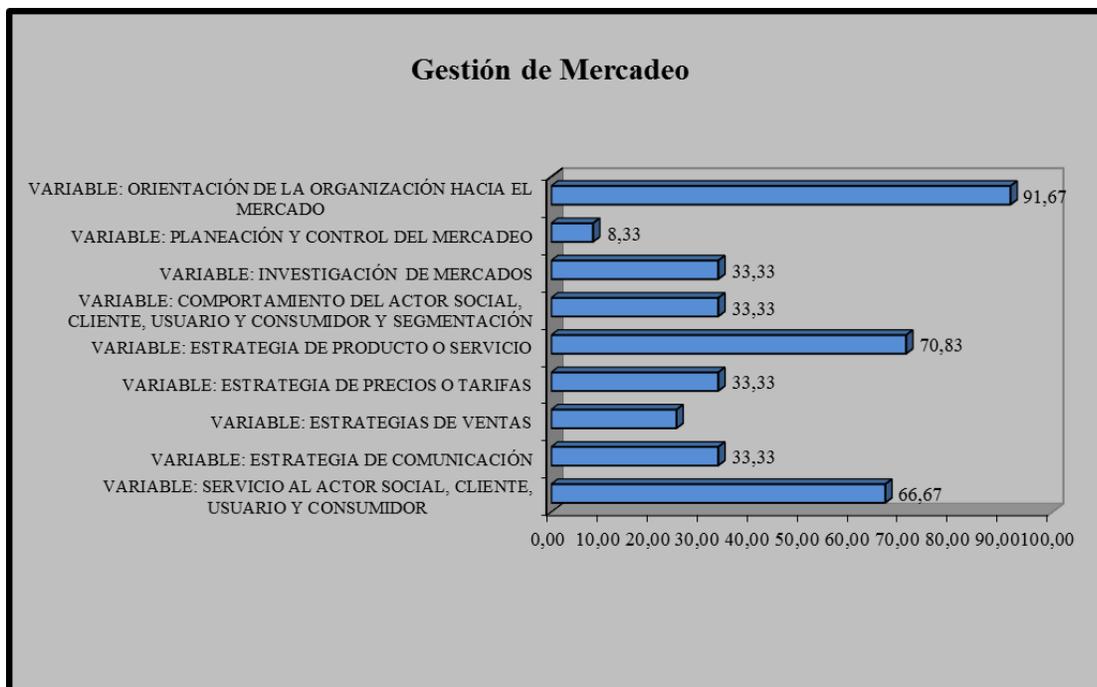


Figura 19. Gestión de mercadeo MMGO. Nota: Adaptado del Modelo MMGO (EAN, 2009).

Se evidencia que la empresa tiene una gran oportunidad de aumentar su portafolio de clientes, pues hay grandes pronósticos de crecimiento en el sector y mucha gente piensa que es el momento indicado de comprar vivienda. De este modo, si la compañía logra captar el mercado de personas con intención de comprar vivienda, estaría generando un crecimiento empresarial.

De este modo, la empresa Construcciones Majholica SAS está débil en relación al mercado, por lo que puede estar perdiendo muchos clientes, no por el mal servicio, sino por no saber dónde está el mercado y cómo capturarlo. En efecto, el canal que utiliza esta empresa es la voz a voz. Sin embargo, este mecanismo no es el único que existe; se podrían implementar otros que ayuden a este y que tal vez capturan más clientes.

Por otra parte, se observa que la empresa tiene como fuerza la calidad y efectividad en los servicios prestados. En efecto, los materiales utilizados son comprados en establecimientos certificados y se garantiza su calidad. Asimismo, los empleados de la empresa son personas con conocimientos en el sector, responsables y con gran trabajo en equipo. Lo que genera un valor agregado que debe ser aprovechado en el mercado.

13.3. Propuesta de mejora

Objetivo general: Diseñar un plan de mercadeo por medio del cual se aumente el portafolio de clientes.

Objetivos específicos:

Realizar una segmentación de mercado.

Identificar los canales a utilizar en el nicho del mercado.

Crear un valor agregado al servicio.

Aumentar el portafolio de clientes.

Satisfacer a los clientes.

Generar fidelización de clientes.

Construcciones Majholica SAS, entre los servicios prestados, genera valor al cliente ofreciéndole calidad y efectividad. Además, proporciona soporte de garantía sobre cada uno de los servicios prestados, dando cumplimiento a los tiempos establecidos de las obras o servicios pactados (si es el caso, se le informa al cliente las modificaciones para llegar a un acuerdo con él). De esta forma, se satisfacen los deseos del cliente, sus gustos y la necesidad básica de tener una vivienda digna.

Los clientes son todos aquellos que quieren satisfacer su necesidad de edificar su vivienda propia o que quieran mejorarla para satisfacer sus deseos. Sin embargo, el cliente de mayor atención es el Estado, ya que este siempre tiene mejoras en sus infraestructuras y nuevos proyectos constantemente; además, maneja el proyecto de las casas de interés social, por lo que sería un cliente fijo; por otro lado, es más confiable en cuanto a financiación porque es uno de los clientes que otorga todo el presupuesto para desarrollar las obras.

Sin embargo, se propone hacer un estudio de mercado y buscar nuevos clientes, dando a conocer a la empresa por otros medios, no solo la voz a voz, sino también hacer participación en redes sociales y páginas web, las cuales son de visita frecuente por los usuarios. De esta manera, se deben fortalecer los canales de comunicación, rediseñando la página web, de manera que se hagan los ajustes pertinentes para mantener actualizadas las imágenes de proyectos realizados. También, es importante crear cuenta de redes sociales (Facebook e Instagram), teniendo en cuenta que los usuarios las visitan frecuentemente.

Se propone hacer publicidad para promocionar los servicios y productos a través de las redes sociales, siendo un medio de comunicación que llega a todas las clases sociales y que puede captar la atención de las personas al permitir que se repita varias veces el mensaje.

Por otra parte, es conveniente gestionar una inversión para buscar nuevos clientes y licitaciones que exijan el pago contra entrega, pues hacen falta recursos para este tipo de clientes. A su vez, gestionar alianzas con proveedores para el suministro de materiales y el respectivo pago de acuerdo a la fuente de ingresos que está manejando.

Para la fidelización de clientes, la empresa debe conservar actualizada la base de datos para mantener contacto con ellos y hacer entrega de un obsequio (agenda o bolígrafo) con el nombre de la empresa cuando se dé por terminado el proyecto.

Los principales proveedores son Easy, Homecenter, Proac, Pinturas San Basilio, Ilumcol quienes prestan un servicio garantizado, despacho a domicilio y financiación.

14. Negociación y manejo del conflicto

El hombre es un ser racional y tiene su propia identidad e intereses. Lo anterior implica que, al relacionarse con las demás personas, es posible generar conflictos y causar un mal ambiente social, laboral, entre otras. Según Mauro Rodríguez,

La convivencia social es conflicto de caracteres e intereses, la cultura es conflicto entre lo natural o lo artificial, y para cada individuo lo es entre la identidad y la afiliación, entre lo que uno quiere y las exigencias del grupo y de la comunidad. (Rodríguez, 1989, p. 2).

Con base en lo anterior, dado que actualmente el hombre dedica más horas al trabajo, donde tiene que convivir con diferentes personas, se evidencian conflictos laborales que se deben manejar para no causar un mal clima organizacional. Además, las empresas, deben garantizar a sus empleados un ambiente sano. Por lo tanto, en esta sección se identifican conflictos que están afectando al objeto de estudio y se proponen estrategias para minimizar estos aspectos, evitando posibles impactos negativos.

14.1. Diagnóstico

De acuerdo a la encuesta sobre el clima organizacional realizada en Construcciones Majholica SAS, se halla que el personal se siente a gusto trabajando, ya que se les ofrece estabilidad laboral, las herramientas y elementos de protección adecuados y las relaciones interpersonales son buenas.

Por otra parte, se evidencia que la empresa no cuenta con una estructura organizacional, lo que lleva a una desorientación del personal y al incumplimiento de objetivos y proyectos, pues el empleado no tiene claras las metas o logros que la empresa se propone, así que puede trabajar solo por cumplir con el horario requerido, lo que causa incumplimientos en sus labores.

La falta de estructura organizacional mencionada anteriormente se puede considerar como el conflicto más latente de la empresa en este momento, porque está afectando el cumplimiento de objetivos de la compañía. Además, a un corto plazo, puede dañar el buen clima organizacional que hay, pues los empleados pueden no dar cumplimiento a sus labores, así que se empezaría a generar un conflicto. De acuerdo a lo anterior, se evidencia que una consecuencia del conflicto es

la mala comunicación que se está generando a causa de la desorganización, afectando el crecimiento y credibilidad para la parte interna y externa de la organización.

La manera más adecuada de evitar y eliminar este conflicto es hacer partícipe a los trabajadores de las decisiones de la empresa, para que ellos se sientan parte de la empresa, generando sentido de pertenencia y otorgando beneficios a la organización ya que el empleado trabaja motivado y dará mejores resultados.

En la siguiente tabla (29), se observa el principal conflicto dentro de la empresa, así como sus síntomas, causas, pronóstico, entre otras.

Tabla 29

Contextualización del conflicto

Contextualización	
Elementos del Conflicto	Descripción
Conflictos	No se tiene una estructura organizacional que oriente a la empresa hacia el cumplimiento de objetivos.
Síntomas	Falta de concentración, rendimiento, robos, actitud defensiva, comunicación deficiente, baja moral, disminución de ganancias.
Causas	Monopolización por parte del gerente, estrés, división de trabajo, deficiencia en el liderazgo gerencial, desmotivación a los empleados.
Pronóstico	No mejoramiento de productividad y calidad, fomento de innovación, facultar a los empleados que asuman responsabilidad en su trabajo y tomar de decisiones, responsabilidad de satisfacer las necesidades de los clientes.
Actores	Gerente, empleados.
Factores que intervienen	Comunicación, desempeño de los empleados, conocimientos del gerente, falta de capacitación, misión de la empresa, manuales de convivencia.
Alcance	Organización de la empresa para obtener un trabajo continuo y óptimo que genera el alcance de objetivos. Así mismo mejorar el modo de comunicación.
Proceso (etapas)	Determinar las áreas y funciones a desarrollar. Asignar las funciones y medir el cumplimiento. Diseñar planes de acción, desarrollo de los planes de acción, comunicación y evaluación, medición de los planes de acción.

Nota: Adaptada del modelo MMGO (EAN, 2009)

La siguiente Figura es el resultado de aplicar la MMGO en la empresa Construcciones Majholica SAS.



Figura 20. Cultura organización MMGO. Nota: Adaptado del Modelo MMGO (EAN, 2009).

Hay aspectos del clima organizacional, que hacen que esta sea diferente a las demás empresas. Algunos de estos son, el grado de tolerancia que tiene el personal de la empresa ante los clientes, la incentivación hacia los empleados para que trabajen mejor, para que innoven y mejoren el servicio que prestan; lo cual crea una imagen empresarial con reconocimiento y prestigio.

En la realización de la matriz cultura organizacional, se observa que la empresa tiene debilidades; en especial, en la variable de liderazgo. El papel del gerente como líder y las responsabilidades de la dirección funcionan de manera informal, lo que hace que no haya un buen clima organizacional.

Respecto a la participación y compromiso, hay varias variables con el porcentaje más alto, las que están relacionadas con las actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad, autonomía y los compromisos para dar respuesta rápida a las iniciativas de los trabajadores. Sin embargo, se trabaja de manera informal y las estrategias para conformar un equipo de trabajo se evidencian de manera parcial.

14.2. Propuesta de mejora

De acuerdo al método Harvard, en la resolución de conflictos se debe trabajar en relación a la identificación de intereses de las partes. También se deben tener en cuenta las diferentes opciones que se tienen frente al problema, para así dar solución de la mejor manera. Por lo tanto, en este proyecto se desarrollan tres propuestas de resolución del conflicto mencionado anteriormente.

La primera propuesta es que el dueño de la compañía se comprometa al cambio dentro de la empresa, haciendo un seguimiento del debido cumplimiento del proceso. También debe determinar una estructura organizacional de tipo funcional con normas, políticas, estructura parcial y procedimientos para ordenar la organización con división de departamentos, delegando puestos con línea de mando y principios.

La segunda propuesta consiste en identificar los cargos de cada empleado, así como formalizar las funciones que se realizan. También es necesario enfatizar o exponer la importancia que tienen estas actividades en el logro de las metas de la compañía. Por lo tanto, es importante comunicar al empleado lo que la empresa quiere o va a lograr (objetivos y metas organizacionales). De esta manera, el empleado está informado y motivado para apropiarse de la importancia que tiene en la compañía.

Por último, se propone que el gerente general y su colaborador en el área administrativa trabajen en la creación de la estructura organizacional, de modo que generen una jerarquía e identifiquen las áreas más relevantes y los niveles de autoridad para el desarrollo de las funciones y toma de decisiones, así como la forma de comunicación que se llevara a cabo, las normas y reglamentos que se deben tener en cuenta en sus labores. Lo anterior con el propósito de que todos los empleados se sientan integrados en la toma de decisiones y tengan claro lo que la empresa busca.

A continuación, la tabla 30 se muestra la propuesta de mejora para resolver los conflictos dentro de la empresa.

Tabla 30

Propuesta de mejora negociación del conflicto

Objetivo	Reducir el conflicto de estructura organizacional.
Acciones	Diseñar la jerarquía de la empresa. Formalizar las funciones o actividades de cada empleado. Crear un manual de funciones. Establecer políticas, normas y reglamentos. Comunicar las metas de la empresa cada vez que estas cambien
Responsables	Gerente general y recursos humanos.
Recursos	Humanos, tecnológicos.
Procedimiento de trabajo	Firmar compromiso a la mejora y cambios en la empresa. Identificar las áreas o departamentos de la empresa. Identificar los roles o actividades de cada empleado. Analizar el papel que juega cada persona. Diseñar y desarrollar un organigrama dentro de la empresa. Identificar y crear mandos o autoridades de poder. Establecer políticas, normas y reglamentos. Comunicar constantemente las metas de la compañía los empleados.
Cronograma	15 días.
Indicadores	Gestión en identificación y resolución de conflictos. Conflictos solucionados.
Costo Estimado	Incremento de un salario mínimo 737.717

Nota: Autoría propia.

14.3. Indicadores

A continuación, se proponen tres indicadores que buscan medir la viabilidad de la propuesta contra los conflictos.

Tabla 31

Indicadores negociación del conflicto

Nombre del indicador	Medición	Fórmula	Meta esperada
Gestión en identificación y resolución de conflictos	Porcentual	$\frac{\text{Áreas en conflicto}}{\text{Total áreas}} \times 100$	0%

Conflictos solucionados	Porcentual	$\frac{\text{Conflictos Solucionados}}{\text{Total conflictos}} \times 100$	100%
Satisfacción de las partes en cuanto a intereses	Porcentual	$\frac{\text{Partes satisfechas con la resolución}}{\text{Total partes involucradas en el conflicto}} \times 100$	100%

Nota: Autoría propia.

El indicador de gestión en identificación y resolución de conflictos mide la capacidad de la empresa en identificar conflictos y en resolverlos. En otras palabras, se mide si la empresa constantemente está evaluando los conflictos y les da una solución pronta. El valor arrojado al aplicar este indicador debe ser 0, lo que refleja que no hay conflictos dentro de la organización, de manera que se está realizando una buena gestión.

El indicador de conflictos solucionados muestra el porcentaje de los conflictos a los que se les ha dado solución dentro de la empresa. El porcentaje debe ser de 100%, ya que es bueno que se resuelvan todos los conflictos.

El indicador de satisfacción de las partes busca medir si la propuesta de resolución de conflictos es aceptada por las partes involucradas. Dicho resultado debe ser del 100% porque la propuesta debe ser la adecuada y cumplir con los intereses de todas las partes.

15. Gestión de operaciones y logística

La logística se define como:

Una disciplina de posición horizontal en el proceso de la Cadena de Abastecimiento, encaminada a analizar y optimizar los flujos de materiales desde un punto A hasta un punto B a través del adecuado soporte de información, eliminando aquellas actividades que no agregan valor, a fin de dar respuesta a los requerimientos de los demandantes (Garay, 2017, p. 24).

De esta manera, la logística tiene como objetivo la distribución de materiales e información, de manera que se genere un proceso más eficiente y se dé cumplimiento a lo que se solicita. Así, por medio de esta investigación, se proponen estrategias que ayuden a mejorar la logística interna y externa en relación a la empresa Construcciones Majholica SAS.

15.1. Diagnóstico

En general, las actividades de logística de la empresa son realizadas y lideradas por el gerente general, quien maneja variables de relación internas y externas para la prestación de servicios.

Además, no hay indicadores logísticos establecidos, ni sistemas de información, que son unos de los aspectos más importantes para lograr cumplir las metas establecidas.

Es claro que, al no hacer la respectiva medición en la logística, no se podrá mejorar y alcanzar los resultados esperados, pues si los datos no se registran en el sistema de información, no se tendrá la información oportuna y adecuada que se tiene en cuenta para la toma de decisiones.

A continuación, en la Figura 21, se muestra el resultado obtenido de practicar la MMGO en la empresa.

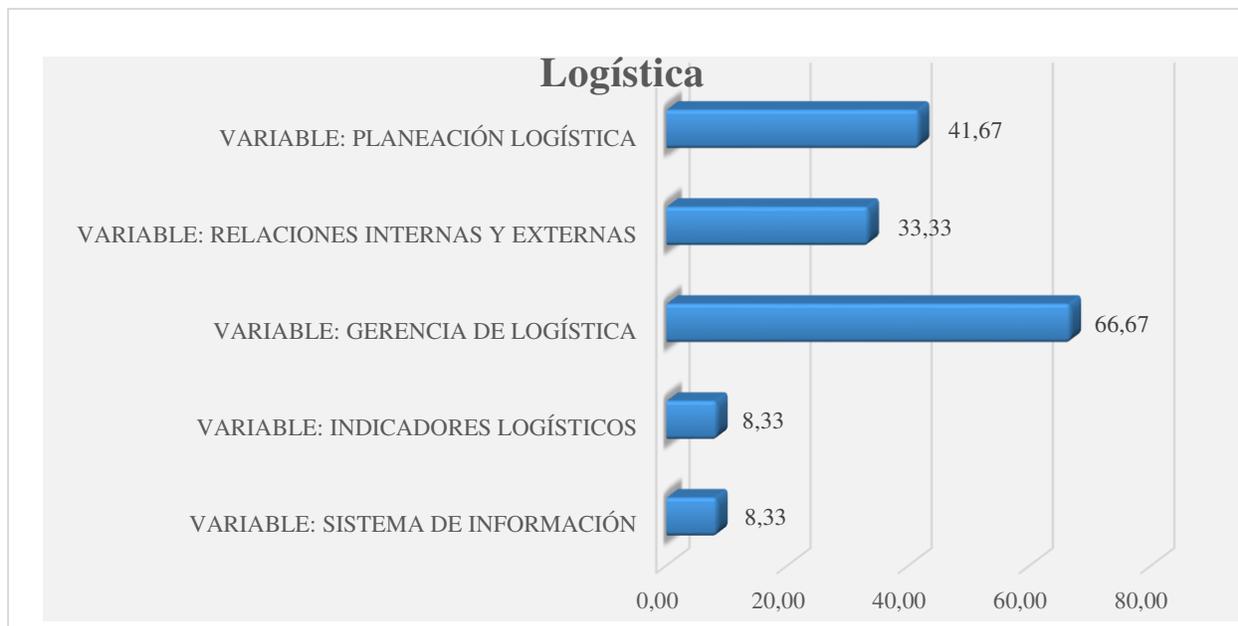


Figura 21. Gestión de operaciones y logística MMGO. Nota: Adaptado del Modelo MMGO (EAN, 2009).

15.2. Propuesta de mejora

Se propone diseñar indicadores logísticos y sistemas de información. Los indicadores que se pueden usar en este caso serían servicio y eficacia. Lo anterior, con el fin de registrar la información, controlar la duración de ejecución de los procesos de cada proyecto dando cumplimiento a los objetivos establecidos. Dichos indicadores ayudan a la empresa a mejorar, crecer y llevar a cabo las actividades eficientemente, mitigando riesgos en la planificación de la ejecución y terminación de los proyectos.

Además, se propone llevar una base de datos donde se muestre información importante que ayude a la toma de decisiones oportunas, identificación del cliente, identificación de obras, determinación y conocimiento de tiempos de entrega, cronogramas de actividades, presupuestos, entre otras. Así mismo, se recomienda que esta base de datos sea actualizada una vez a la semana, para tener información actualizada.

En la siguiente tabla se estipula las propuestas, junto con los planes de acción, recursos necesarios, cronograma y costos, necesarios para llevar a cabo los objetivos de las propuestas.

Tabla 32

Propuesta de mejora gestión de operaciones y logística

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimados
Controlar el nivel de cumplimiento de entrega de proyectos.	Para cada proyecto, implementar el uso del programa Project	Gestión de dirección operativa y comercial.	Humanos y técnicos	Identificar rutas críticas (No se puede avanzar al siguiente paso sin terminar lo primero)	Semestral	Indicador de servicios	\$737.717
Conocer la capacidad con la que se desarrolla la entrega de terminación de proyectos	Verificar el cumplimiento de metas en el menor tiempo posible	Gestión de dirección operativa y comercial.	Humanos y técnicos	Identificar puntos de verificación (controlar procesos o actividades)	Trimestral	Indicador de eficacia	\$737.717

Nota: Autoría propia.

15.3. Indicadores

Se plantean indicadores de servicios. Esta es una herramienta que permite establecer áreas de desempeño y ámbitos de control para el cumplimiento de la entrega, con el fin de medir el nivel de servicios que la empresa presta a sus clientes. Otro indicador que se debe usar es la eficacia; que se usa para medir que sí se logran los objetivos y metas de las actividades desarrolladas. La tabla 33, refleja los respectivos indicadores, plateados por el grupo de investigación.

Tabla 33

Indicadores gestión operaciones y logística

Nombre del indicador	Medición	Fórmula	Meta esperada
Indicador de servicios	Porcentaje	$\frac{\text{Total de obras que cumplieron con el tiempo}}{\text{Total de obras}} \times 100$	100%
Indicador de eficacia	Porcentaje	$\frac{\text{N° de actividades cumplidas(capítulos)}}{\text{N° de actividades proyectadas}} \times 100$	Mínimo el 90%

Nota: Autoría propia.

Conclusiones

Construcciones Majholica SAS es rentable, ha logrado sobrevivir ante tantas adversidades y cambios del mercado. Además, los procesos operativos son realizados de una manera adecuada, ofreciendo proyectos de alta calidad. Asimismo, la empresa brinda un clima organizacional óptimo y apoya a sus empleados en su vida personal.

De acuerdo con el objetivo planteado para este proyecto se diseñó una serie de propuestas para el mejoramiento de la empresa, basado en el análisis interno y externo de la compañía, como resultado de ese estudio. En gestión estratégica se evidencia que la organización tiene establecida la misión y visión, pero no la conocen los empleados y tampoco se comparte, es decir los clientes internos de la empresa no se informan de la misma. Igualmente hace falta implementar valores corporativos y establecer los manuales de funciones, que orienten a los empleados en el desarrollo eficiente de las actividades y responsabilidades. En cuanto a entorno económico, hace falta definir las áreas organizacionales dentro de la compañía, actualmente no realiza estudios documentados de la competencia y el portafolio de clientes no está ampliamente identificado.

Por otra parte, en la gestión del talento humano se evidencia un clima organizacional satisfactorio, los empleados aportan al mejoramiento continuo en los procesos encargados. Sin embargo, hace falta un canal de comunicación más efectivo entre la dirección administrativa y la parte operativa. En la actualidad, Construcciones Majholica no tiene establecida un área de talento humano, reclutamiento y selección del personal, asimismo no cuenta con un método de evaluación del desempeño de los trabajadores.

Para continuar, la empresa desarrolla actividades de responsabilidad social y empresarial de manera informal, tiene conocimiento de las leyes que la regulan, sin embargo, no ha establecido políticas que contribuyan con el bienestar en común y el medio ambiente.

En el área de gestión financiera, se identifica un inadecuado manejo de información y recursos. Asimismo, se observan falencias en la parametrización del programa contable (World Office), en el pago oportuno de impuestos, manejo de presupuestos, y falta de políticas comerciales tanto con proveedores como clientes.

Con referencia a gestión de mercados, la empresa no realiza un estudio de la competencia, tampoco estrategias de marketing, es decir no tiene información pertinente de los posibles gustos

del cliente y aumentar sus ventas, la publicidad no es suficiente para dar conocimiento de la empresa, pero, es de resaltar que se identifica por la calidad de los servicios prestados. Por otra parte, se caracteriza por ofrecer estabilidad laboral que genera sentido de pertenencia, confianza y experiencia.

Para finalizar el diagnóstico, en gestión de operaciones y logística, la empresa no tiene una base de datos actualizada que arroje el estado actual de cada uno de los proyectos que se llevan a cabo y de clientes que tiene la compañía.

Por las consideraciones anteriores, se propone a Construcciones Majholica SAS diseñar una estructura organizacional, implementar los valores corporativos y socializar con los clientes internos la misión y visión de la compañía, adicional establecer los manuales de funciones y dar cumplimiento en los respectivos cargos. También, ampliar el portafolio de clientes y la publicidad de la empresa, por medio de las redes sociales. Por otra parte, contratar una persona idónea para la parametrización y buen uso del sistema Word office, la realización del presupuesto y control del movimiento financiero dentro de la organización.

La empresa debe solicitar financiación para adquirir maquinaria y materiales, en el momento que no se pueda respaldar la obra por las fechas de pago, con el fin de ofrecer productos y servicios satisfactorios al cliente permitiendo liquidez inmediata y poder potenciar su desarrollo y crecimiento.

Asimismo, es conveniente implementar el programa Project, herramienta que ayuda a organizar y controlar la ejecución de los proyectos, de acuerdo con lo anterior, se eliminan falencias dentro de la empresa y se inicia un proceso de mejoramiento, que será evaluado por medio de indicadores, cuyo objetivo es medir el cumplimiento de tiempos y proyecciones, garantizando así, un cambio favorable en Construcciones Majholica.

Por último, el estudio de caso realizado en la empresa Construcciones Majholica SAS, ofrece un desafío de la vida real, lo que permite al grupo utilizar herramientas y directrices de la gestión estratégica y de la Universitaria Agustiniense, reflejando de esta manera, los conocimientos adquiridos, dejando para el equipo de trabajo una experiencia satisfactoria en el conocimiento y ofreciendo una propuesta de mejora para la compañía.

Recomendaciones

El grupo de investigación, recomienda hacer uso de la gestión estratégica dentro de la empresa, generando planes de acción, que mejoren los procesos y garanticen un desempeño adecuado, además, es importante realizar la medición de los indicadores para verificar que las proyecciones se estén cumpliendo. Esto con el fin de lograr un crecimiento empresarial, aprovechando las oportunidades que genera el entorno y minimizando al máximo los impactos que se originen en el desarrollo de la actividad.

Asimismo, se sugiere realizar el diagnóstico tanto interno como externo de la empresa, constantemente, ya que el mundo empresarial y el sector de la construcción va avanzando muy rápido, lo que trae cambios que pueden beneficiar o afectar la empresa.

Por otro lado, se aconseja crear políticas dentro de la organización, que regulen todos los procesos, al igual es fundamental darlas a conocer y hacerlas cumplir, para que todo esté bajo unos lineamientos, que orienten y encaminen a la empresa hacia el éxito.

También, se recomienda realizar inversión en temas importantes como infraestructura de la empresa, tecnología y personal idóneo para el desarrollo y cumplimiento de las funciones en la organización.

Referencias

- Banco de la República. (s.f.). *La empresa y los principios administrativos*. Recuperado el 20 de Abril de 2017, de www.banrepcultural.org:
<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/administracion/la-empresa-y-los-principios-administrativos/empresa2.htm>
- Camara de Comercio de Medellín. (2017). *Camara de Comercio de Medellín*. Recuperado el 10 de Mayo de 2017, de www.camaramedellin.com.co:
<http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/DiagnosticoEmpresarial.aspx>
- Castro Aguilera, A. (Abril de 2009). *Direccionamiento estratégico apoyado en las TIC*. Obtenido de Proquest: <https://search-proquest-com.recursos electronicos.uniagustiniana.edu.co/docview/750060383?accountid=25548>
- Ceballos, V. (6 de Junio de 2017). *empleo*. Recuperado el 24 de Abril de 2017, de www.eempleo.com: <http://www.eempleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/fomentar-valores-corporativos-es-esencial-para-la-empresa-4384>
- Construdata. (s.f.). *Construdata*. Recuperado el 23 de 03 de 2017, de www.construdata.com:
http://www.construdata.com/BancoConocimiento/o/oit_colombia_caracteristicas/oit_colombia_caracteristicas.asp
- Construmatica. (s.f.). *Construcción*. Recuperado el 23 de Marzo de 2017, de www.construmatica.com: <http://www.construmatica.com/s/construccion>
- Cordoba, M. (2012). *Gestión financiera*. Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado el 23 de Septiembre de 2017
- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Recuperado el 09 de Octubre de 2017, de <https://books.google.es>
- DANE. (24 de Enero de 2017). *Importaciones según clasificación CIIU Rev. 3 / 2000 - 2016 (Noviembre)*. Recuperado el Febrero de 2017, de www.dane.gov.co:
<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/importaciones>
- DANE. (Febrero de 2017). *Indicadores económicos*. Recuperado el 18 de Febrero de 2017, de www.dane.gov.co: <http://www.dane.gov.co/index.php/indicadores-economicos>

- De la Peña , A. d., & Amezcua Núñez, J. B. (2012). México: Plaza y Valdés S.A. de C.V.
Recuperado el 24 de Agosto de 2017
- Dinero. (19 de Mayo de 2017). *Dinero*. Recuperado el 23 de Marzo de 2017, de Minería y construcción perjudicaron el crecimiento del PIB en el primer trimestre:
<http://www.dinero.com/economia/>
- EAN. (2009). Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones. En EAN, *MMGO Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones* (p. 700). Bogotá D.C.
Recuperado el 11 de Febrero de 2017
- Escobar Arango, R. (2010). *Arquitectura en Colombia*. Recuperado el 20 de Abril de 2017, de www.area-arquitecto.com.: http://www.area-arquitecto.com/?page_id=107
- Gálvez, O. (2011). *Rediseño de la planeación estratégica de la empresa constructora de obras de arquitectura No. 49*. Intituto Superior Politecnico José Antonio Echeverri.
- Garay Candía, A. (2017). *Logística: conocimientos, habilidades y actitudes* (Primera ed.). El Cid Editor. Recuperado el 9 de Octubre de 2017
- Herrera, H. (2011). *Responsabilidad social y ética empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
Recuperado el 24 de Agosto de 2017
- Hitt, M. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación. Recuperado el 23 de Mayo de 2017, de <https://books.google.com.co>
- Llinás Vargas, M. A. (27 de 08 de 2013). *Camara de comercio de Medellín*. Recuperado el 30 de 09 de 2017, de www.camaramedellin.com.co:
[www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2013/marco llinás.pdf](http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2013/marco%20llinas.pdf)
- Luna, A. C. (2014). *Administración estratégica*. México: Grupo editorial Patria S.A. Recuperado el 12 de Marzo de 2017, de <http://www.ebrary.com>
- Majluf, N., & Hax, A. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*. Buenos Aires: Granica. Recuperado el 16 de Abril de 2017, de <https://books.google.com.co>
- Mandroño, M. (2016). *Administración financiera circulante*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Metas Estratégicas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
Recuperado el 20 de Abril de 2017, de <http://www.ebrary.com>

- Mendoza Guerra, J. M. (2011). *Decisiones estratégicas: macroadministración*. Colombia: Universidad del Norte. Recuperado el 20 de Abril de 2017
- Pérez, J., & Veiga, C. (2015). *La gestión financiera de la empresa*. Madrid: ESIC Editorial.
- Prieto Herrera, J. E. (2011). *Gestión estratégica organizacional: guía práctica para el diagnóstico empresarial* (Tercera ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado el 20 de Marzo de 2017, de <http://www.ebrary.com>
- Prieto Herrera, J. E. (2017). *Gestión estratégica organizacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Recuperado el 30 de Agosto de 2017
- Prieto, J. E. (2012). *Gestión estratégica organizacional* (Cuarta ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado el 12 de Marzo de 2017, de <http://www.ebrary.com>
- Riquelme, M. (2015). *Las 5 fuerzas de Porter*. Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava ed.). México: Pearson Educación. Recuperado el 23 de Mayo de 2017, de <https://books.google.com.co>
- Rodriguez Estrada, M. (1989). *Manejo de conflictos*. México: El Manual Moderno S.A de C.V. Recuperado el 9 de Octubre de 2017
- Rodríguez, M., Taborda, A., Eula, M., Camisasso, M., & Maniaci, A. (2016). *Planificación estratégica: fundamentos y herramientas de actuación*. Córdoba: Brujas. Recuperado el 26 de Abril de 2017
- Rojas, M., & Medina, L. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y casos*. Bogotá: Ediciones de la U. Recuperado el 3 de Abril de 2017
- Romagnoli, S. (2007). *herramientas de gestion: diagnostico empresarial*. Recuperado el 3 de Abril de 2017, de www.biblioteca.org.ar: <http://www.biblioteca.org.ar/libros/210502.pdf>
- Ruiz Olabuénaga, J. I. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa* (quinta ed.). doi:116/344
- Sainz, J. M. (2012). *El plan estratégico en la práctica* (Tercera ed.). Madrid: ESIC EDITORIAL. Recuperado el 15 de Marzo de 2017, de <https://books.google.com.co>
- Universidad ESAN. (27 de Octubre de 2016). *Conexiónesan*. Recuperado el 26 de Marzo de 2017, de www.esan.edu.pe: <http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/que-es-la-administracion-estrategica/>

Vega Rodriguez, R., Castaño Ramírez, A., & Mora, Á. (2011). *PYMES: Reflexiones para la pequeña y mediana empresa en Colombia*. Politécnico Grancolombiano. Recuperado el 9 de Octubre de 2017, de <https://books.google.es>

Yuni, J., & Urbano, C. (2014). *Técnica para investigar: recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación*. Cordoba, Argentina: Editorial Brujas.

Lista de figuras

Figura 1. Análisis del entorno económico	22
Figura 2. Etapas de la investigación	35
Figura 3. Ubicación de la empresa	38
Figura 4. Oficina	39
Figura 5. Oficina 1	39
Figura 6. ¿Conoce usted la misión de la empresa?	44
Figura 7. ¿Sabe usted hacia dónde quiere ir la empresa es decir la visión?	45
Figura 8. ¿Le han informado acerca de los valores corporativos y de la filosofía del ente económico?	45
Figura 9. ¿Usted sabe que funciones debe realizar según su cargo?	46
Figura 10. ¿Conoce las estrategias que maneja la compañía?	46
Figura 11. ¿Ha visto el manual de funciones de la empresa?	47
Figura 12. ¿Ha visto el reglamento interno de trabajo?	47
Figura 13. ¿Conoce usted el reglamento interno de trabajo?	48
Figura 14. Informe integral MMGO – Direccionamiento estratégico	49
Figura 15. Entorno económico MMGO	67
Figura 16. Gestión del talento humano MMGO	77
Figura 17. Responsabilidad social empresarial MMGO	87
Figura 18. Gestión financiera MMGO	100
Figura 19. Gestión de mercadeo MMGO	118
Figura 20. Cultura organización MMGO	123
Figura 21. Gestión de operaciones y logística MMGO	128

Lista de tablas

Tabla 1: Síntomas, causas y consecuencias del problema	14
Tabla 2: Matriz DOFA	41
Tabla 3: Propuesta de mejora gestión estratégica	50
Tabla 4: Indicadores gestión estratégica	52
Tabla 5: Indicadores económicos	55
Tabla 6: Información importaciones 2015 – 2016	58
Tabla 7: Producto interno bruto 2015-2016	59
Tabla 8: Matriz MEFE	60
Tabla 9: Matriz PESTEL	62
Tabla 10: Matriz MPC	66
Tabla 11: Matriz las cinco fuerzas de Porter	68
Tabla 12: Matriz Océano azul	71
Tabla 13: Propuesta de mejora entorno económico	72
Tabla 14: Indicadores de entorno económico	74
Tabla 15: Propuesta de mejora gestión del talento humano	79
Tabla 16: Matriz de definición de objetivos y acciones asociadas	89
Tabla 17: Matriz de puntos débiles y fuertes con relación a los objetivos	90
Tabla 18: Matriz grupos de interés	90
Tabla 19: Priorización de acciones	92
Tabla 20: Matriz de plan de acción	93
Tabla 21: Indicadores de control	97
Tabla 22: Estado de la situación financiera	102
Tabla 23: Estado de Resultados Integral	105
Tabla 24: Indicadores de liquidez	109
Tabla 25: Indicadores de solvencia.	110
Tabla 26: Indicadores de gestión	111
Tabla 27: Indicadores de diagnóstico financiero	111
Tabla 28: Indicadores gestión financiera	114
Tabla 29: Contextualización del conflicto	122

Tabla 30: Propuesta de mejora negociación del conflicto	125
Tabla 31: Indicadores negociación del conflicto	125
Tabla 32: Propuesta de mejora gestión de operaciones y logística	129
Tabla 33: Indicadores gestión operaciones y logística	130

Lista de anexos

Anexo 1: Encuesta sobre análisis organizacional	142
Anexo 2: Presupuesto general de la propuesta	143

Anexos**Anexo 1. Encuesta sobre análisis organizacional**

CONSTRUCCIONES MAJHOLICA S.A.S
DIRECCION CALLE 39H BIS 68 G 43
ENCUESTA ANALISIS ORGANIZACION 2017

NOMBRE DE
FECHA _____ **EMPLEADO** _____

MARQUE CON UNA X SEGÚN SU CONOCIMIENTO DE LA
EMPRESA

1. ¿CONOCE USTED LA MISIÓN DE LA EMPRESA?

SI _____ NO _____

2. ¿SABE USTED HACIA DÓNDE QUIERE IR LA EMPRESA ES DECIR
LA VISIÓN?

SI _____ NO _____

3. ¿LE HAN INFORMADO ACERCA DE LOS VALORES
CORPORATIVOS Y DE LA FILOSOFÍA DEL ENTE ECONÓMICO?

SI _____ NO _____

4. ¿USTED SABE QUE FUNCIONES DEBE REALIZAR SEGÚN SU
CARGO?

SI _____ NO _____

5. ¿HA VISTO EL MANUAL DE FUNCIONES?

SI _____ NO _____

6. ¿CONOCE LAS ESTRATEGIAS QUE MANEJA LA COMPAÑÍA?

SI _____ NO _____

7. ¿HA VISTO EL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO?

SI _____ NO _____

8. ¿CONOCE USTED EL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO?

SI _____ NO _____

Anexo 2. Presupuesto general de la propuesta

PRESUPUESTO GENERAL DE LAS PROPUESTAS DE MEJORA			
MODULO	PROPUESTA DE MEJORA	CRONOGRAMA	COSTO DE LA PROPUESTA
Gestión estratégica	Diseñar una planeación estratégica de los procesos.	Un mes	\$825.000
	Dar a conocer al público la misión y visión de la organización.	Un día	\$100.000
	Implementar valores corporativos en la empresa.	Un mes	\$165.000
	Contratar una persona idónea encargada de establecer las estrategias de ventas y relaciones comerciales.	Un mes	\$825.000
Entorno económico y competitividad	Implementar una estructura organizacional para el cumplimiento de los objetivos.	Dos semanas	\$1.475.434
	Mejorar el portafolio de proveedores.	Un mes	
	Capturar más clientes buscando la fidelización y posicionamiento en el mercado.	Quince días	
Gestión del talento humano	Definir un proceso de reclutamiento de selección y contratación del personal	Tres días	\$475.261
	Establecer manuales de funciones para los diferentes cargos en la compañía	Una semana	

	Diseñar un proceso de evaluación del personal en el que se pueda medir el nivel de desempeño otorgando motivación de acuerdo a los resultados.	Una semana	
Responsabilidad social empresarial y gobierno corporativo	Diseñar proyectos de responsabilidad social empresarial que contribuyan al país.	Un año	\$5.544.126
	Contribuir en el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados.		
	Promover una cultura de cuidado ambiental.		\$2.091.800
	Identificar los grupos de interés.		\$280.000
Gestión financiera	Contratar una persona idónea para el área financiera, quien haga uso de la herramienta del programa contable y financiero Word Office con la que cuenta la compañía	Mensual	\$1.124.015
	Establecer políticas de financiación con proveedores y clientes.	Una semana	
	Apertura de una cuenta de ahorros o fiducia con el fin de depositar el dinero de impuestos, retenciones.	Un día	
Gestión de mercado	Diseñar e implementar un plan de mercadeo en el que se	Un mes	\$1.044.122

	aumente el portafolio de clientes.		
	Hacer publicidad de los servicios y productos a través de cuñas radiales y redes sociales.		
	Actualización de las bases de datos de los clientes.	Semanal	
Negociación y manejo del conflicto	Documento firmado que el dueño de la compañía se comprometa al cambio dentro de la empresa.		\$415.853
Gestión de operaciones y logística	Diseñar indicadores logísticos y sistemas de información.	Dos semanas	\$297.038
	Implementación de base de datos por medio del programa Project.	Una semana	
Total Presupuesto			\$14.662.649