

**PLAN DE INTERVENCIÓN EMPRESARIAL PARA ELEVAR LA EFICIENCIA OPERATIVA
COMERCIAL DE LA CONSTRUCTORA MERAK.**



LINA MARCELA ZAPATA GAVIRIA

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MEDELLÍN
2024

PLAN DE INTERVENCIÓN EMPRESARIAL PARA ELEVAR LA EFICIENCIA OPERATIVA

COMERCIAL DE LA CONSTRUCTORA MERAK.



**Trabajo de grado presentado como requisito para optar por el título de
Magíster en Administración MBA**

PRESENTADO POR:

LINA MARCELA ZAPATA GAVIRIA

C.C 43.755.127

ASESOR:

FRANCISCO JAVIER ARIAS VARGAS

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MEDELLÍN

2024

Apartadó, 11 de noviembre de 2023

Señores
Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Contables CIECA
Consultorio Empresarial
Universidad de Medellín

Asunto: Constancia de trabajo de grado para aspirante a título de maestría en administración modalidad mentoría

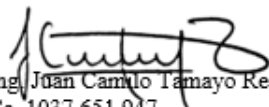
Cordial saludo,

Por medio de la presente, como representante legal de la empresa Constructora Merak SAS, certifico que el estudiante Lina Marcela Zapata Gaviria, identificado con la Cédula de Ciudadanía 43.755.127 de Envigado, ha sido autorizado por nuestra empresa para llevar a cabo mentoría que consiste en elaborar un plan de intervención empresarial para elevar la eficiencia operativa de nuestra organización como trabajo de maestría.

El plan de intervención empresarial elaborado por la estudiante ha sido satisfactorio para nuestra organización y consideramos que fue cuidadosamente diseñado, teniendo en cuenta nuestras necesidades y objetivos como empresa. Propone medidas concretas y viables para implementar en nuestras operaciones, con el fin de maximizar la eficiencia y reducir costos.

Cualquier ampliación de la presente certificación será atendida con gusto.

Atentamente,



Ing. Juan Camilo Tamayo Restrepo
C.C. 1037.651.947
Representante Legal
gerencia@merak.com.co



CONTENIDO

Contenido

<i>Resumen Ejecutivo</i>	8
<i>Abstract</i>	10
1. <i>Problema</i>	12
2. Importancia del Problema dentro del Programa Académico y en el Medio	17
3. Objetivo General	18
3.1 Objetivos Específicos	18
4. Marco Teórico	19
5. Método	31
6. Metodología	33
7. Alcance y Productos A Entregar	40
8. Cronograma	42
9. Descripción y Conocimiento de la Empresa	43
9.1 Historia de la Empresa	43
9.1 Misión.....	44
9.2 Visión	44
9.3 Política del Sistema de Gestión Integrado (Constructora Merak, 2023).....	45
9.4 Valores Corporativos.....	46

9.5 Carta Organizacional.....	47
10. Diagnostico empresarial.....	49
10.1 Análisis 5 Fuerzas de Porter	49
10.1.1 Poder de negociación de los clientes	50
10.1.2 Poder de negociación de los proveedores	55
10.1.3 Amenazas de nuevos competidores (barreras de entrada)	57
10.1.4 Amenazas de productos sustitutos (barreras de salida)	62
10.1.5 Rivalidad entre competidores actuales	66
10.2 Análisis PESTEL	69
10.3 Análisis DOFA	73
11. Plan de Intervención Empresarial para elevar la eficiencia operativa de la Constructora Merak	78
12. Conclusiones.....	87
13. Referencias.....	89

INDICE DE FIGURAS

Ilustración 1 Las 5 Fuerzas de Porter	24
Ilustración 2 Carta Organizacional Constructora Merak.....	48
<i>Ilustración 3 Análisis PESTEL</i>	69
Ilustración 4 Ficha Assessment – Resumen Corporativo.....	77
Ilustración 5 Pilares Agile	80

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Análisis DOFA.....	37
Tabla 2 Cronograma de trabajo.....	42
Tabla 3 Baremo descriptivo para evaluar 5 Fuerzas de Porter.....	50
Tabla 4 Poder de Negociación de los Clientes.....	53
Tabla 5 Poder de negociación de proveedores.....	57
Tabla 6 Amenaza de nuevos competidores.....	61
Tabla 7 Amenazas de productos sustitutos (Barreras de salida).....	65
Tabla 8 Rivalidad entre competidores actuales.....	66
Tabla 9 Resumen Análisis 5 Fuerzas de Porter. Constructora Merak.....	67
Tabla 10 Análisis DOFA.....	74
Tabla 11 Diseño del Plan de Intervención.....	82

Resumen Ejecutivo

El sector de la construcción está directamente vinculado al desarrollo de las regiones, actuando como un importante motor de la economía y contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los habitantes mediante la producción de bienes y servicios. Para responder de manera ágil a las demandas del mercado, las empresas del sector de la construcción están evolucionando y adaptando sus modelos de negocio a los requerimientos de un escenario cambiante. Su objetivo es transformarse en organizaciones flexibles, innovadoras, eficaces y productivas.

En este sentido, se propone, apoyándose en la metodología PMR4 Agile, diseñar un plan de intervención empresarial para la Constructora Merak con el fin de elevar la eficiencia operativa y comercial de la empresa. Este plan incluirá una sistematización que abarcará el diagnóstico del entorno interno y externo, aplicando modelos de intervención organizacional y procedimientos que permitan optimizar y potenciar la competitividad de la empresa, generando beneficios para sus stakeholders.

En el diagnóstico de la Constructora Merak, se identificaron varios procesos críticos relacionados con factores externos. Estos incluyen el poder que tienen los clientes para seleccionar con quién contratar, las dificultades al momento de acceder a materiales de alta rotación, las barreras de entrada debido a su débil poder financiero, y la dependencia del sector público, que aporta el 70% de los ingresos de la empresa. El plan de intervención diseñado para la Constructora Merak, basado en la metodología PMR4 Agile, contempla sprints con una duración de 15 días cada uno. Durante estos sprints, se desarrollarán los lineamientos descritos en el diagnóstico, con el objetivo de elevar la eficiencia operativa de la empresa.

Palabras Clave: Constructora, Plan de Intervención, metodología PMR4 Agile, Contexto Interno, Contexto Interno, stakeholders

Abstract

The construction sector is directly linked to the development of regions, acting as an important engine of the economy and contributing to improving the quality of life of the inhabitants through the production of goods and services. In order to respond quickly to market demands, companies in the construction sector are evolving and adapting their business models to the requirements of a changing scenario. Their goal is to become flexible, innovative, efficient and productive organizations.

In this sense, it is proposed, based on the PMR4 Agile methodology, to design a business intervention plan for Constructora Merak in order to increase the operational and commercial efficiency of the company. This plan will include a systematization that will cover the diagnostic of the internal and external environment, applying organizational intervention models and procedures that will optimize and enhance the company's competitiveness, generating benefits for its stakeholders.

In the diagnosis of Constructora Merak, several critical processes related to external factors were identified. These include the power of clients to select with whom to contract, difficulties in accessing fast-moving materials, barriers to entry due to weak financial strength, and dependence on the public sector, which provides 70% of the company's earnings. The intervention plan designed for Constructora Merak, based on the PMR4 Agile methodology, contemplates sprints with a duration of 15 days each. During these sprints, the guidelines described in the diagnostic will be developed, with the objective of increasing the company's operational efficiency.

Keywords: Construction company, Interment Plan, Internal Context, External Context,
Stakeholders.

1. Problema

La pandemia producto del covid 19, aceleró dramáticamente los procesos empresariales evidenciándose avances sociales y tecnológicos a nivel global que han generado transformaciones en la forma de hacer y pensar las cosas, desafiando la realidad presente; observándose sistemas sometidos a una dinámica totalmente diferente a la existente antes de la crisis sanitaria, los cuales están generando incertidumbre frente al futuro, exigiendo de esta forma, la atención de un estado que garantice a sus ciudadanos la satisfacción de las necesidades y la solución a los problemas dentro del contexto donde se desenvuelven. (Álvarez y Zapata Universidad EAFIT, 2019).

En este sentido, este desafío requiere que los gobiernos latinoamericanos consideren acuerdos internacionales donde una de sus prioridades sea el desarrollo integral de sus habitantes, procurando en todo momento la protección de los derechos sociales, civiles, económicos y políticos. De allí que, las ciudades en América Latina están llamadas a velar porque sus políticas aseguren un equilibrio entre el crecimiento del país, la productividad y sostenibilidad de los proyectos; de tal manera, que se dinamice la economía garantizando cubrir las necesidades, producir empleos con la mano de obra solicitada e innovar para poder ofrecer calidad de vida a sus pueblos.

En este sentido, los entes territoriales, a través de sus gobernantes requieren activar la gestión urbanística, por encima del simple hecho de administrar y regular el territorio; por cuanto, en el caso concreto de Colombia, las leyes reservan a los departamentos y municipios la potestad para planificar su desarrollo, haciéndose necesario que se garantice una mejor calidad de vida a los habitantes del país. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (OCDE, 2016)

Al respecto, de acuerdo a los datos que aportan autores como (Gurria, 2020), la inversión pública de Colombia mantiene un crecimiento sostenido desde el año 2010, con niveles del PIB en el 4% por encima del promedio de la OCDE; cifra que muestra la necesidad de ejecutar proyectos territoriales que trasciendan lo local e impacten regionalmente con inversiones estratégicas capaces de aportar soluciones tangibles que se traduzcan en beneficios reales para las comunidades.

En el caso específico del Distrito de Turbo Antioquia, localidad de mayor influencia de operación de la constructora, a pesar del aumento demográfico producto del desarrollo portuario, los estudios realizados evidencian deficientes cifras en cuanto a la viabilización y ejecución del Plan de Desarrollo vigente, acarreado limitaciones para mitigar la pobreza y la inequidad, obstruyendo el proceso de crecimiento y desarrollo de los habitantes de la zona.

Con este escenario, el movimiento empresarial en Turbo tiene una oportunidad para constituirse en una opción que aporte soluciones estratégicas sostenibles, sólidas y sustentables, validando la relevancia de la empresa privada a la hora de abordar el tema del progreso de las regiones, así como de sus habitantes. Esta realidad, requiere que el empresariado alinee su visión empresarial con las necesidades de los usuarios de los servicios que prestan, considerando el entorno, contexto y las prioridades de los mismos. (Pereira Laverde, Fernando et ál., 2022)

En lo que refiere al Distrito de Turbo Antioquia, las investigaciones realizadas evidencian que efectivamente la construcción actúa como un importante activador de la economía de la región, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los habitantes, produciendo bienes y servicios.

Cabe destacar, que Turbo es el distrito portuario, logístico, industrial, turístico y comercial del departamento de Antioquia en Colombia, localizado específicamente en la subregión de Urabá; en términos económicos está enfocado en la construcción de dos puertos internacionales que permitirán la ampliación de su comercio y el establecimiento de nuevas industrias en el País. Sin embargo, presenta elevados índices de pobreza. (DANE, 2020).

En el caso específico del sector construcción en Turbo, existe una vinculación directa con el desarrollo de la región, convirtiéndose en una herramienta y un motor que provee servicios para responder a una demanda efectiva de la comunidad. Para la economía la zona, el rubro de la construcción adquiere una importancia particular por su relación con las infraestructuras básicas, la contratación, transferencia de tecnología y la mejora del acceso a los canales de información. (Camara de Comercio de Medellín, 2021)

En virtud del papel preponderante antes mencionado, para responder en forma ágil a las necesidades que el mercado demanda, las empresas del sector construcción están evolucionando adaptando sus modelos de negocios a los requerimientos de un escenario cambiante, de cara a convertir sus empresas en organizaciones flexibles, innovadoras, eficaces, y productivas que trabajen de la mano del sector público en favor de aportar beneficios a las comunidades, incluyendo a los sectores más desfavorecidos.

Adicional a lo señalado, los avances productos de la globalización, evidencian la importancia de analizar la dinámica empresarial desde su estructura interna y externa, entendiendo que la variabilidad acelerada de una economía cambiante mantiene a los actores del sistema inmersos en

un entorno (BANI en inglés) entendidos como como quebradizos, ansiosos, no lineales e incomprensibles. (Gonzales et.,al, 2019)

Para ello, la opción lógica es evaluar sus contextos internos y externos, de tal manera que se les faciliten replantearse la forma como ejecutan sus planes de trabajo, reorganizándolos de ser necesario, de acuerdo a la capacidad que poseen de producir elementos diferenciadores que eleven su productividad, reduzcan sus costos, y los conecten con los clientes atendiendo sus necesidades específicas. (Drucker, Hesselbein y Snyder, 2016).

Esta realidad, exige a las empresas de la construcción la implementación de estrategias cónsonas que sean capaces de evidenciar sus fortalezas, apalancándose en las distintas oportunidades que tienen de hacer frente a las amenazas del entorno competitivo donde se desenvuelven; para ello, deben evaluar sus áreas débiles, trabajando en un proceso de mejora continua donde participen todos los involucrados en pro de mejorarlas para crecer en términos de calidad, productividad, economía y resultados (Meneses, 2022).

Atendiendo estas consideraciones, el presente proyecto de investigación se orienta a una mentoría que permita diseñar, un plan de intervención empresarial para elevar la eficiencia operativa-comercial de la Constructora Merak, empresa del sector de la construcción que opera en la subregión de Urabá, y su mayor centro de operación está enfocado, en el Distrito de Turbo, cuyo servicio se enmarca en la construcción proyectos u obras de infraestructura civil y electica aplicando el uso de una gerencia orientada a resultados que involucren la autogestión de sus equipos y aporten beneficios a la colectividad; no obstante, requieren optimizar sus procesos para superar las limitaciones que hasta la fecha han tenido, producto de desorganización, ausencia de

controles, definición de procesos y otros elementos vinculados directamente con el desarrollo organizacional de la misma.

Dicho plan de intervención empresarial, debe contemplar la evaluación de los procesos de control de obra, buscando eficiencia en las operaciones con la máxima optimización de los recursos y el incremento de la productividad de los proyectos que ejecute la empresa Constructora Merak, considerando las obras ejecutadas para identificar procesos y actividades que aportan valor, distingüendo las limitaciones, para mejorarlas estandarizando los procesos y actividades de manera clara, detallada y fáciles de entender para el personal involucrado en el proyecto.

Es decir, el prenombrado plan requiere validar los pasos a seguir en cada actividad, así como los controles requeridos ejecutar proyectos de calidad; identificando una estrategia comercial que se enfoque en oportunidades de reducción de costos fomentando la eficiencia en la adquisición de materiales y servicios para proveer al cliente final servicios que suplan sus necesidades básicas.

Siguiendo la problemática presentada, surge la siguiente pregunta ¿De qué manera un plan de intervención empresarial puede elevar la eficiencia operativa de la constructora Merak?

Para responderla se plantea el objetivo de diseñar un plan de intervención empresarial que eleve la eficiencia operativa-comercial de la Constructora Merak con una sistematización que abarca diagnosticar el entorno interno y externo aplicando modelos de intervención organizacional que facilite definir un plan que contemple los procesos de control y seguimiento de obra, con la finalidad de proponer un plan de intervención empresarial apoyado en la metodología PMR4 Agile.

2 Importancia del Problema dentro del Programa Académico y en el Medio

Al conocer los argumentos que sustentan el presente proyecto de mentoría, su importancia radica en la relevancia del diseño de un plan de intervención empresarial para elevar la eficiencia operativa-comercial de la Constructora Merak, de cara a ejecutar un trabajo con mayores índices de rendimiento, calidad y respuesta oportuna. En este sentido, las empresas del sector construcción representan un rubro clave en el desarrollo de la subregión de Urabá y el Distrito de Turbo, por cuanto a través de sus proyectos edifican soluciones para la colectividad, representados en beneficios que realzan su calidad de vida.

Asumiendo esta realidad, la presente mentoría responde a la necesidad de brindarle alternativas a la problemática presentada a través de la implementación de un plan de intervención empresarial a la Constructora Merak, como una herramienta cuyo objetivo principal es mejorar su eficiencia operativa-comercial, incrementando los índices de eficiencia, eficacia y efectividad en ejecución de sus procesos. En virtud de ello, el Plan de Intervención Empresarial, será una herramienta que articulará conocimientos, experiencia, estadísticas, aprendizaje e innovación en una propuesta diferencial que genere valor y rentabilidad a la empresa.

De acuerdo a lo señalado, en el diseño del plan de intervención empresarial que se propone se busca elevar los índices de control de obra, incluyendo la identificación de procesos óptimos, así como de áreas que requieren reconsideración para evaluar su efectividad, considerando el contexto de las experiencias de los proyectos ejecutados, estandarizando pasos y actividades para minimizar el costo del desperdicio y uso de recursos.

En resumen, el diseño del plan de intervención empresarial busca optimizar la empresa implementando procedimientos potencian su competitividad generando beneficios para la dirección, clientes internos y clientes externos; con el factor adicional que representa el aporte que la constructora Merak realiza a la región de Urabá en cuanto a ejecución de proyectos que edifican la calidad de vida de los habitantes en especial del Distrito de Turbo.

De esta manera, este proyecto permitirá a la investigadora apropiarse de un conocimiento sobre la intervención empresarial, atendiendo a las necesidades del entorno; en función de, lograr el desarrollo del pensamiento analítico, crítico e innovador a través de competencias que le permitan aplicar herramientas de gestión organizacional en tiempo presente, validando el aprendizaje adquirido durante la formación.

3. Objetivo General

Diseñar un plan de intervención empresarial para elevar la eficiencia operativa-comercial de la Constructora Merak

3.1 Objetivos Específicos

- Diagnosticar el entorno interno y externo aplicando modelos de intervención organizacional para elevar la eficiencia operativa-comercial de la constructora Merak.
- Definir un plan que contemple los procesos de control y seguimiento de obra para elevar la eficiencia operativa-comercial de la constructora Merak.

- Proponer un plan de intervención empresarial para elevar la eficiencia operativa-comercial de la Constructora Merak apoyado en la metodología PMR4 Agile.

4. Marco Teórico

El emergente mercado económico industrial Latinoamericano está obligando a las pequeñas y medianas empresas (pymes) a flexibilizar sus modelos de negocios para adaptarlos a la naturaleza competitiva del entorno donde se desenvuelven; no obstante, en gran parte estas organizaciones tienen estructuras poco organizadas con escasa descripción de su estrategia, y a pesar de están en un proceso adaptativo, en líneas generales carecen de una estrategia que les permita competir con empresas consolidadas por su permanencia en el mercado. (Álvarez y Zapata, 2019)

De acuerdo a Montoya (2018) en las organizaciones existen factores controlables susceptibles de mejoras, que van desde procesos internos hasta la planificación de acciones a futuro para adaptarse a circunstancias externas, considerando su inmersión dentro de un contexto cambiante, competitivo, que les obliga a replantearse la estrategia para optimizar recursos, mejorando su cultura y clima organizacional.

Al respecto, Ruiz (2020) señala la relevancia de la aplicación de un plan de intervención empresarial para validar la orientación al logro de los resultados de la compañía; para ello, se deben considerar elementos conductuales, actitudinales, cognitivos, y socio afectivos que giran en torno a los integrantes del sistema, requiriendo de ellos compromiso, disciplina,

flexibilidad, creatividad, apertura al cambio, y una dirección que esté dispuesta asumir el rol de guía para mantener alineados estos factores durante la ejecución del proceso.

En este caso es necesario, comprender la naturaleza del sector donde se desenvuelve la empresa Constructora Merak, la cual esta inmensa en el desarrollo de proyectos u obras de infraestructura, los cuales involucran un significativo número de etapas, desde la idea semilla que motiva su creación, hasta la entrega final y posterior mantenimiento del proyecto (Etulain, 2008). Entendiendo, que la misma nace de la identificación de una necesidad, pasa por una evaluación de factibilidad económica, técnica, financiera, social, ambiental y legal; y finalmente se materializa con la ingeniería de detalle y el posterior desarrollo del proceso constructivo, que involucra la intervención de diferentes perfiles profesionales y diversos insumos o recursos como materiales de construcción, maquinaria y equipo, herramienta, transporte y mano de obra.

Para lograr su propósito, la empresa requiere optimizar, mejorar, perfeccionar y elevar su rendimiento operativo-comercial, tomando en consideración la planificación para alinear sus objetivos, con la misión y visión, posteriormente estudiar los distintos procesos vinculados a factores internos y externos, enfatizando en sus fortalezas, identificando los sectores más débiles, las posibles amenazas e reconociendo la oportunidad que le brinda la experiencia, el contexto y el momento donde operan, buscando con ello su permanencia en el mercado. (Hoyos, 2018). Poseer este conocimiento le permitirá definir la estrategia adecuada aprovechando sus mejores recursos, implementando acciones creativas, innovadoras y adaptativas, con un sistema de seguimiento anclado en indicadores de rendimiento con los cuales pueda validar el logro del plan

Visto lo anterior, el plan de intervención que se diseñe para la Constructora Merak integrará de forma oportuna las transformaciones organizacionales con el dinamismo de una serie de procesos coordinados entre sí, en pro de construir un esquema óptimo que tome en cuenta los cambios del entorno y las características de los factores internos de la empresa, para gestar una ruta de trabajo donde confluyan el crecimiento sostenible con procesos estandarizados en el marco de un mercado tan competitivo y exigente como la construcción de proyectos u obras de infraestructura, el cual demanda alta calidad y capacidad de anticipación y respuesta oportuna con responsabilidad.

En este sentido, históricamente se han implementado planes de intervención empresarial buscando elevar el nivel de competitividad y productividad de las organizaciones, aplicando procesos de análisis apalancados en el conocimiento y la experiencia del personal para lograr el objetivo estratégico establecido; de allí que, el presente proyecto pretende a través de la intervención empresarial partir de un diagnóstico que facilite identificar los puntos críticos del entorno interno y externo de la constructora Merak, para posteriormente definir y proponer el plan de trabajo que contemple los procesos de control y seguimiento de obra para elevar la eficiencia operativa-comercial de la constructora Merak apoyados en la metodología PMR4 Agile.

Sobre el particular, la Metodología PMR4 Agile diseñada por el BID adopta la visión del movimiento agile para la gestión de proyectos, considerando la relevancia del tiempo, la autogestión, y el fraccionamiento en etapas de los objetivos (Mondelo y Sanchez, 2020); igualmente, esta metodología proporciona las bases para organizar y definir responsables,

asignar acciones, construir indicadores de rendimiento y reconocer el error temprano, para de ser necesario modificar el proceso combinando la predicción con la agilidad en un marco de trabajo flexible e innovador, el cual será el encargado de establecer las fases del proceso de intervención empresarial de la constructora Merak en pro de mejorar el uso de sus recursos y elevar la eficiencia operativa-comercial de la empresa.

De allí que, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2019) publicó en su página web un artículo que señala la relevancia del Programa de Gestión de Proyectos para Resultados (PM4R) resaltando el aporte que esta metodología realiza a la ejecución de proyectos, incorporando prácticas de fácil aprendizaje que son capaces de brindar herramientas, en sus distintas naturalezas de costo, calidad y tiempo, al empresariado para fortalecer sus competencias a la hora de gestionarlos, contribuyendo de esta manera al éxito de sus resultados, optimizando presupuesto, gestión del equipo y el alcance del proyecto (Roa, 2019)

En términos generales, de acuerdo al BID (2019) la necesidad de una metodología para la gestión de un proyecto tiene su origen en la industria de la construcción y la tecnología, en una constante búsqueda por lograr gestionar estos estudios en el menor tiempo posible, en forma eficiente y eficaz en cada una de sus fases, buscando que financieramente obtener mejores rendimientos, economizando recursos económicos y humanos.

En este sentido, consciente que el presente proceso de intervención empresarial requiere estructura con procedimientos planificados, se pretende hacer uso de la metodología desarrollada por el BID denominada PMR4 Agile, con la intención de aprovechar sus beneficios en favor del objetivo del proyecto centrado en elevar la eficiencia operativa-

comercial de la Constructora Merak, todo ello, teniendo en cuenta que el mismo debe asegurar la contribución a la visión de la empresa, facilitando la evaluación periódica de los resultados esperados, a partir del diagnóstico y la priorización de los hallazgos.

Sobre la base de las ideas expuestas, un plan de intervención empresarial combinado con sistemas de organización que promueva la participación del personal, parte de un diagnóstico que arroje datos e información relevante para determinar cuáles son los resultados que se esperan lograr y que combinación de recursos son necesarios para conseguirlo. (Frias et al., 2018). Vistos las consideraciones anteriores, con la intención de abrir un abanico de posibilidades a la mentoría en el diseño del plan de intervención empresarial para elevar la eficiencia operativa-comercial de la Constructora Merak se llevará a cabo con el conocimiento recolectado en base al diagnóstico inicial, configuración el mismo con la mayor cantidad de elementos tendentes a solventar las limitaciones organizacionales identificadas, empleando herramientas utilizadas tradicionalmente para estudiar el entorno interno y externo de una Pyme, teniendo como eje el incremento del conocimiento sobre la forma de hacer empresa.

Dentro de esos instrumentos se emplearán en el diagnóstico herramientas que aportan información valiosa para el diseño del plan de intervención y sirven como instrumento para estudiar la eficiencia operativa-comercial de la Constructora Merak, tal es el caso del modelo de las Cinco (5) Fuerzas de Porter el cual permite analizar el entorno de la empresa, tomando en cuenta el sector del que hace parte. (Porter, M, 2008). Visto lo anterior, autores como Molina (2021) indican que la teoría de Porter resalta el papel de la gerencia estratégica al momento de diseñar, estructurar y ejecutar ventajas competitivas en el respectivo mercado donde opera la empresa, a través de un plan que catalice sus fortalezas y oportunidades en

favor de superar a sus competidores con un producto robustecido capaz de brindar satisfacción a sus clientes.

La aplicación de este modelo, facilitó la Constructora Merak estudiar su grado de competitividad y rendimiento operativo-comercial comparado con el resto de las empresas que desarrollan la construcción de proyectos u obras de infraestructura en el Distrito de Turbo, buscando resaltar sus potencialidades y fortalezas, ejecutando los pasos requeridos para disminuir los factores amenazantes que pudiesen afectarle, e implantando indicadores de rendimiento para evaluar periódicamente la productividad, costos, calidad y relación con el precio del servicio que ofrecen.

En otras palabras, las 5 Fuerzas de Porter proporcionó datos importantes para edificar el plan de intervención de la Constructora Merak, aportando referenciar sobre sus competidores inmediatos, así como el entorno donde operan, incluyendo proveedores y clientes, para posteriormente cotejar las ventajas competitivas de la organización comparadas con otras del mismo rubro en el sector. (EsgInnova, 2020).

Ilustración 1 Las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: www.nueva-iso-9001-2015.com por primera vez en julio de 2013

En la figura 1, se puede observar el ciclo que sostienen estas 5 Fuerzas, donde la evaluación de clientes y proveedores requiere analizar el poder de negociación que estos poseen con respecto a la Constructora; igualmente, el estudio de nuevos competidores hace necesario orientar la interpretación de la información centrándose en la posible amenaza que los competidores ejecuten actividades similares, con enfoque en el nivel de esa rivalidad. (Porter, 2018). Complementariamente, el análisis de la fuerza de los productos sustitutos permitirá identificar los elementos diferenciales que existen en el mercado y el riesgo que esto representa para la Constructora Merak. (Quiroa, 2020)

Este conocimiento, anclado a la información que aporten el poder de negociación de los proveedores, por ejemplo, permite validar que en tanto la empresa sostenga una óptima relación con sus proveedores, estará mucho más fortalecida para establecer estrategias competitivas de precios, tiempo, costos, calidad, rendimiento y ajuste de desperdicios, facilitando la ejecución de estrategias de precio/valor con operaciones donde el proveedor se sienta tan beneficiado como la empresa, sentando las bases idóneas para la reducción de precios en función de unos menores costos de adquisición sin descuidar la calidad de la materia prima e insumos; de tal manera, que la empresa pueda emplear acciones para hacer negociaciones con anticipación a cada proceso, ofreciendo paralelamente al cliente factores diferenciadores que agreguen valor a cada proyecto.

Igual sucede con el poder de negociación del cliente, el cual necesita que se valide que tanta fuerza posee este último para negociar una reducción de precios, con entregas anticipadas de obras e incrementando la calidad de los insumos a emplear en la prestación del servicio. (Porter, 2018). Adicionalmente se debe evaluar la intensidad de la rivalidad entre

competidores, la amenaza de productos sustitutos a los ofrecidos por la Constructora Merak, y la entrada de nuevos competidores que pudiesen trasladarse hacia Turbo y ofrecer sus servicios de construcción de proyectos u obras de infraestructura.

Buscando ahondar profundamente en el contexto de la constructora, se propone aplicar el análisis PESTEL, definida como una herramienta que sirve para mirar y analizar el impacto que producen dentro de la empresa factores externos, que pudiesen servir de limitación o apalancamiento en el crecimiento de la Constructora. El nombre PESTEL, está centrado en evaluar factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, que de una u otra forma influyen el desvalimiento de la empresa.

Pacheco (2021) y Yüksel, (2012) señalan que inicialmente este análisis excluía los factores ecológicos y legales, los cuales con el pasar de los años y su relevancia en el mundo empresarial fueron incluidos buscando observar el comportamiento integral de las condiciones y características del entorno, mercado y contexto donde la empresa opera, con una orientación más sistémica que considerada todos los elementos vinculantes a la operación, crecimiento y desarrollo de una organización.

Al respecto, el análisis Pestel con el aporte que realiza pretende robustecer los hallazgos obtenidos de la aplicación de las 5 Fuerzas de Porter, para que la Constructora considere globalmente implementar un plan de intervención empresarial que eleve su eficiencia, basada en una estrategia que le facilite aprovechar los rasgos positivos y disminuir los posibles riesgos, con la generación de una propuesta de valor competitiva tendente a contribuir con el incremento del rendimiento, la calidad y satisfacción del cliente final de la empresa.

Uno de los beneficios del análisis PESTEL, radica en la integralidad y transversalidad con la que permite evaluar los factores externos que influyen a la empresa, de cara a inyectar rendimiento y mejorar la operatividad de la misma; al respecto, González Ortega et al. (2019) indica que el conocimiento que nazca de los análisis efectuados servirán para que la Constructora Merak, se proyecte por encima de sus limitaciones, con una propuesta competitiva que considere:

El factor Político: Este apartado considera relevante ver cómo afecta al movimiento de la construcción los planes del gobierno y políticas locales en el Distrito de Turbo, evaluando providencias, regulaciones en materia de construcción civil, subvenciones públicas y fiscales que estén vinculadas con la actividad, acuerdos y reglamentos políticos en general.

En factor Económico, debe tomar en cuenta las diferentes opciones crediticias, tasas de cambio y de intereses producto del apalancamiento financiero que pudiese requerir la empresa; de igual forma, es necesario tener presente las variables económicas que afectan a Colombia y al Distrito de Turbo, lo cual incluye tendencias de ejecución de proyectos, ciclos del mercado consumidor, inflación, aranceles de materiales importados, fluctuaciones cambiarias y proyecciones macroeconómicas.

El factor Sociocultural, debe ser evaluado validando el sistema relacional social de los habitantes y empresas del Distrito de Turbo, para poder atender sus características particulares y formas de comportamiento de las poblaciones que hacen vida en la zona; esto requiere tomar en cuenta su curva de ingresos costumbres, patrones de conducta y demografía.

Sobre el factor tecnológico, será necesario analizar la forma como la tecnología y su avance afecta la operatividad de la Constructora Merak, para ello, se pretende verificar la red de conectividad existente y la requerida de acuerdo al nivel de operaciones de la empresa; así como, los distintos software, mobiliario y sistemas operativos que agilicen la actividad de la constructora. Igualmente, es importante mirar como la organización puede fortalecer sus procesos internos de la mano de las TIC y las bondades que esta ofrecen en un escenario donde la inteligencia artificial puede generar beneficios aprovechables al empresario.

En lo Ecológicos, debe tomarse en cuenta el cumplimiento de la normatividad ambiental (local y global) al momento de ejecutar y desarrollar proyectos de construcción civil y eléctrico, atendiendo las leyes de protección medioambiental vinculadas a este rubro, lo cual incluye: tratamiento de suelos, consumo eléctrico, contaminación, cambio climático, tratamiento de aguas y ríos, por mencionar algunos.

Ahora bien, el factor Legislativo, abarcará el cumplimiento del marco legal, principalmente todo lo vinculado al ámbito fiscal-tributario en Colombia y el Distrito de Turbo, incluyendo disposiciones, resoluciones, registros, patentes y licencias especiales requeridas para la actividad de construcción civil y eléctrica; adicional a ello, debe evaluarse los parafiscales como lo son la seguridad social, pensión, riesgo, entre otros.

De esta forma, los hallazgos producto del análisis PESTEL, permitió la Constructora evaluar factores externos que podrían impactar significativamente su desempeño en forma integral, considerando regulaciones gubernamentales y políticas públicas que afecten los proyectos y contratos de construcción, las tendencias macroeconómicas, tasas de interés y

fluctuaciones en el mercado, disponibilidad de financiamiento, cambios en las preferencias de la sociedad o en la mano de obra, necesidad de ajustar enfoques de construcción para satisfacer las expectativas y normativas actuales, adopción de innovaciones para mejorar la eficiencia y competitividad.

Así como medir la necesidad de implementar planes para la sostenibilidad en los proyectos, respondiendo a la creciente conciencia ambiental, cumpliendo con normativas y regulaciones legales que mitiguen riesgos legales. Visto desde estas perspectivas, el análisis PESTEL facilitara a la Constructora Merak información y conocimiento para analizar el entorno, de tal manera que tenga la posibilidad de evaluar el contexto global sistémicamente, para desarrollar una estrategia adaptativa, que guie el camino para anticipar desafíos y oportunidades, optimizando sus planes en un entorno Bani. Bani, sistema que puede aparentar que funciona bien, aunque esté al borde del colapso, por lo que hay que tomar precauciones y estar alerta, aunque las operaciones empresariales parezcan fiables e inquebrantables.

Complementariamente, se plantea fortalecer el diagnóstico realizado a través de las 5 Fuerzas de Porter y el análisis PESTEL, por medio de la matriz DOFA con estrategias, la cual aportará relevancia para analizar el contexto de la constructora Merak, proporcionando elementos para identificar una secuencia de pasos alineados que marcaran la pauta para el diseño del plan de intervención. (Hill & Jones, 2014). Esta matriz tiene su origen en las siglas en idioma ingles SWOT, (Strength, Weakness, Opportunity, Threats) cuya traducción textual al castellano es (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), y su aporte radica en la información que se logra extraer para analizar en una organización los elementos, factores, sectores y características, tanto débiles como fuertes; así como, las amenazas separándolas de

aquellas oportunidades más prominentes con el beneficio de aprovecharlas en el diseño de estrategias disruptivas que proporcionen la inercia necesaria a la Constructora Merak para elevar su eficiencia operativa-comercial.

Se indica así mismo, que el empleo de la matriz DOFA provee una visión integral donde confluyen los componentes internos y externos que afectan el contexto donde se desenvuelve la empresa, propiciando la generación de prácticas dinamizadoras de la operatividad de la Constructora Merak, con un conocimiento que le permite identificar cuáles son sus aspectos transformables, los que incrementan el valor del servicio, los que necesitan afianzar el proceso productivo y aquellos que requieren la toma de decisiones para acelerar su desarrollo organizacional, centrando especial interés en las oportunidades que apoyen estos objetivos. (Giraldo, 2018).

A este respecto, Ruiz (2018) indica que el conocimiento elaborado con el cruce de información que aporta la matriz DOFA expande el diseño de un plan de intervención con el cual la empresa aprenderá a transformar las áreas débiles en aspectos fuertes, produciendo oportunidades que mitiguen las posibles amenazas para elevar la eficiencia operativa-comercial de la Constructora Merak; aprovechando de esta forma, los datos identificados y especificados que describen las características más resaltantes del entorno interno y externo de la Constructora.

Esta dinámica, facilita la planificación de la secuencia de pasos necesarias para diseñar el plan de intervención de manera efectiva, innovadora y focalizada en incrementar el rendimiento operacional, comercial y financiero, para brindar a la directiva las estrategias

efectivas de posicionamiento, consolidación y apropiación del mercado.

Conforme a lo expuesto, la elaboración de un plan de intervención requiere de un diagnóstico para hacer efectivo el crecimiento de la Constructora Merak, ofreciendo un esquema que les permita resolver problemas de productividad y eficiencia, con la capacidad de adaptación que la actualidad demanda sin perder el nivel de calidad que la construcción de proyectos u obras de infraestructura requieren, siendo capaz a la vez de estandarizar procesos con una estructura lógica reconociendo su cultura, mejorando el clima organizacional e implementando innovadoras formas de gestión. (Rodríguez, 2016).

Este análisis aplicando las 5 Fuerzas de Porter, Analisis Pestel, conjuntamente con la matriz DOFA generará la información suficiente para diseñar un plan de intervención empresarial que eleve la eficiencia operativa-comercial de la Constructora Merak, considerando como se mencionó anteriormente el contexto, incluidos los procesos, procedimiento, clima organizacional y adecuación estructural, conjuntamente con el contexto externo, el cual contempla los proveedores, clientes, nuevos competidores, productos sustitutos y amenazas del exterior que representen una limitación para el crecimiento de la empresa.

5. Método

El método propuesto para el diseño del plan de intervención empresarial es empírico mediante la implementación de un cronograma de trabajo que contempla 60 horas de consultoría aplicando instrumentos y modelos metodológicas centrados en el Diagnóstico

Empresarial, el cual es definido como un análisis integral que estudia en forma sistemática los aspectos que implican la consecución de la misión y los objetivos estratégicos de una empresa en el marco de un contexto actualizado, brindando datos relevantes para la toma de decisión en tiempo real. (Rodríguez, 2016).

Atendiendo estas consideraciones, el diagnóstico es útil para reconocer la situación de la empresa, su estructura en cuanto a dirección y procesos, así como la alineación del plan estratégico con las actividades cotidianas de sus integrantes, haciendo visible que tanto están coordinados los factores internos y externos de la organización para solventar las limitaciones operativas, comerciales y financieras de la organización, convirtiéndose de esta forma en un proceso preventivo que busca intervenir el hoy, para mitigar el impacto de elementos disonantes que pudiesen estar estacando el rendimiento de la empresa (Frias et al., 2018).

Para lograrlo, se desarrollarán una serie de encuentros presenciales en reuniones planificadas con la participación de la CEO de la Constructora, la Dirección Técnica y la Dirección Administrativa, así como la estudiante conjuntamente con el acompañamiento de un asesor especialista en el tema con reconocida experiencia, con la intención de ejecutar mesas de trabajo donde se llevarán a cabo análisis dinámicos que orienten el planteamiento de alternativas de solución para el diseño de un plan de intervención empresarial que eleve la eficiencia operativa-comercial de la Constructora Merak

6. Metodología

La metodología a emplear en el presente proyecto está enmarcada en el diagnóstico empresarial con un enfoque cualitativo White, R. E., & Cooper, K. (2022), Berben-Soñett, K., Pérez-Sánchez, Á., Troncoso-Palacio, A., & Rojas-Millán, R. (2021), el cual sentará las bases para extraer la información que orientará el diseño de la intervención en la Constructora Merak. Para ello, se estima el desarrollo de mesas de trabajo con la participación de la Dirección de la empresa y un especialista en asesoría empresarial con el propósito de implementar herramientas que arrojen el conocimiento necesario sobre aquellos procesos susceptibles de transformaciones para incrementar el rendimiento operativo-comercial de la empresa, mitigando con acciones alineadas en el plan el impacto negativo de la actual dirección de la Constructora.

Demarcado con un enfoque cualitativo, la presente intervención conduce a verificar en la empresa en forma integral y detallada los hechos vinculados a su contexto interno y externo a través de una unidad de análisis representada por la Directiva de la organización y los mandos medios de la misma. (Bernal, 2010). Se identificarán los elementos que están influenciando a nivel cognitivo, conductual, socioemocional y actitudinal el rendimiento de la Constructora Merak, observando y describiéndolos para posteriormente diseñar una estrategia que facilite la comprensión del conocimiento extraídos producto de los distintos instrumentos utilizados para diseñar el plan de intervención empresarial.

Adicionalmente, se resalta el enfoque comprensivo que pretende intercambiar significados entre los integrantes de la unidad de análisis, con la finalidad de otorgarle valor a sus

experiencias y prácticas profesionales, centrando la atención en la cotidianidad y actuales competencias de los mismos. En consecuencia, la recolección de los datos en estudio se realizará con una secuencia lógica, la cual partirá del diagnóstico llevado a cabo a través de mesas de trabajos y la aplicación de entrevistas donde se evaluará el escenario presente aplicando las Cinco (05) Fuerzas de Porter (Michael Porter - 1979) y el Analisis Pestel (JJ Gutiérrez Rojas · 2017) para estudiar sistémicamente el impacto de los factores externos dentro del plan a diseñar, para posteriormente definir las acciones que contemplen el control y seguimiento del servicio ofrecido por la empresa, apoyándose en la matriz Dofa con estrategias para identificar los puntos de palanca que apoyaran la ejecución del plan, y plantearse un conjunto de acciones alineadas con las observaciones anteriores en pro de elevar la eficiencia operativa de la organización.

Desde allí, se pretende incorporar el la experticia, trayectoria y resultados acumulados por la CEO de Constructora Merak, sus directores administrativos y técnicos, y aquellos integrantes que a juicio de la Directiva aporten información valiosa al diagnóstico, bajo una dinámica participativa, reflexiva e indagatoria que active el pensamiento crítico, innovador, creativo y analítico de los entrevistados que participan en el estudio, facilitando a la estudiante-investigadora aprender la forma como desarrollan sus procesos, reconocer su postura, condicionamientos, y situaciones que involucran la operacionalidad de la constructora. (Fernández, Véliz y Ruiz, 2016)

En este caso, es necesario exponer que la selección de la técnica de recolección de datos se realizó en base al grado de aporte que se logra con la aplicación de la misma, la cual se ajusta al proyecto y brinda, como se mencionó anteriormente, en una dinámica espontánea y

flexible un conocimiento vivencial de la mano de sus protagonistas. (Rodríguez, Gil y García, 2016). Complementariamente, se escoge como instrumentos el cuestionario donde se plasmarán los hallazgos más significativos producto de la entrevista, la matriz Dofa, y el modelo de Cinco (05) Fuerzas de Porter.

Sobre el particular, Bisquerra (2009) señala que la entrevista semiestructurada es una técnica que facilita integrar ideas y conceptos para organizar el conocimiento considerando la realidad como un todo; su aplicación versa, sobre una secuencia de preguntas abiertas para recolectar información necesaria que sirve de base para diseñar el plan de intervención empresarial, con la guiatura del estudiante-investigador y el apoyo del asesor.

En consecuencia, el cuestionario como instrumento de recolección de datos posibilita la organización sistemática de la información esquematizada en preguntas abiertas o cerradas con la finalidad de explorar la realidad objeto de estudio. (Sampieri, Fernandez y Batista, 2014). Igualmente, autores como Mendizábal (2014) afirman que las estrategias de recolección de información están constituidas por técnicas e instrumento que se entrelazan entre sí con el objetivo de conseguir recabar data específica para comprender el sujeto en estudio y su contexto; aportando relevancia al proceso de triangulación y validación de los resultados, cotejando las teorías que sustentan el conocimiento extraído, los hallazgos producto de la aplicación de los instrumentos y percepción del estudiante-investigador.

Ahora en cuanto, a la unidad de análisis el presente proyecto se realizará en las instalaciones de la empresa Constructora Merak, integrada por tres direcciones, unidades de apoyo y consultores externos que prestan su servicio a la organización, la cual está integrada

por un total de 41 empleados directos y 45 empleados indirectos. En palabras de Arias (2012), la unidad de análisis está representada por la totalidad de las personas que conforman el universo estudiado, reconociendo al individuo y su comportamiento como parte del contexto, con el fin de edificar información coherente que apoye al planteamiento del problema, los objetivos y al enfoque del proyecto, incluso a las conclusiones.

Mientras la unidad de trabajo, está representada por un conjunto específico de sujetos que hacen parte de la unidad de análisis intervenida, seleccionados estratégicamente con la finalidad de comprender el fenómeno que se suscita dentro de la organización. con características homogéneas en cuanto a donde se evalúa el comportamiento de los participantes con características similares de forma individual. (Rodríguez, Gil y García, 2016). Atendiendo a ello, la unidad de trabajo se delimita seleccionando a cuatro (04) integrantes de la Constructora Merak, comprendidos por la CEO, la Directora Administrativa, el Director Técnico, y el líder de Talento Humano, todos facultados para la toma de decisión, con experiencia comprobada en el ramo, con más de 02 años en la empresa, responsabilidad supervisión y personal a cargo.

En este caso es necesario, estudiar el entorno interno de la empresa analizando procesos referidos al control de obra, optimización de recursos, elementos que han caracterizado servicios ejecutados con mayor efectividad, estandarización de procesos y procedimientos, rendimiento de activos como maquinarias y equipos de construcción, sistema de calidad, manejo del recurso humano, capacitación y clima organizacional, control y seguimiento de obra con indicadores de rendimiento, mejora continua y atención al cliente; así como, aquellos aspectos vinculados al entorno externo, como relación con proveedores, clientes, productos

sustitutos, nuevos competidores y la rivalidad de esa competencia.

Bajo el mismo orden, una vez aplicado el cuestionario a los informantes claves seleccionados, se procederá analizar la información ordenando los datos recopilados, categorizando debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas para construir la matriz DOFA, estructurando las estrategias a desarrollar en un esquema que contendrá la intercepción de las fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA) y debilidades y amenazas (DA), las cuales sentaran las bases para facilitar el diseño del plan de intervención empresarial de la Constructora Merak. (ver tabla 1).

Tabla 1 Análisis DOFA

Formulación de estrategias	Oportunidad		Amenazas	
	O1		A1	
	O2		A2	
	O3		A3	
Fortalezas	Estrategias FO (Crecimiento)		Estrategias FA (Supervivencia)	
F1		E1		E5
F2		E2		E6
Debilidades	Estrategias DO (Supervivencia)		Estrategias DA (Fuga)	
D1		E3		E7
D2		E4		E7

Fuente: Dangond, F. (2020)

Dentro de ese marco, para robustecer el diseño del plan de intervención la matriz DOFA generará información relevante que se debe considerar para aprovechar las ventajas competitivas de la Constructora, identificando una propuesta de valor atractiva que dinamice operativa, técnica y financieramente los procesos de la organización, gestionando con un sistema de medición y seguimiento oportuno el rendimiento de sus procesos, de manera flexible brindándole herramientas para adecuarse a las necesidades del entorno.

De esta forma, al construir la matriz DOFA a partir de los hallazgos obtenidos en la entrevista se provee al estudiante-investigador, así como a la Dirección de la empresa un esquema visual que define las alternativas de crecimiento que se pueden diseñar para apalancar el fortalecimiento de los procesos organizacionales, aplicando planes de supervivencia que sirvan de apoyo para hacer frente a las debilidades encontradas, con la intención de solventar a través de estrategias de fuga la existencia de posibles amenazas que comprometan el funcionamiento de la empresa, proyectando conjuntamente acciones específicas ante la aparición una crisis no contemplada en el plan inicial de trabajo.

Este análisis complementa los hallazgos producto del modelo de las cinco (05) Fuerzas de Porter y el PESTEL, los cuales proporcionaran a la Dirección de la Constructora Merak un plan robustecido con las estrategias necesarias que le ayudarán a comprender el entorno competitivo en el que operan, evaluando la intensidad de la competencia existente en el ramo de la construcción en pro de facilitarle a la organización el poder identificar las fuerzas que influyen en la competencia, para que puedan anticipar amenazas y vislumbrar las oportunidades existentes en el mercado; es decir, este conocimiento les permitirá visibilizar y contemplar una ruta que optimice sus operaciones, contemplando acciones para abordar la entrada al mercado del a en la región de Urabá y el Distrito de Turbo de nuevos competidores, el poder de negociación de actualmente tienen sus proveedores y clientes, la amenaza de productos sustitutos, y la rivalidad entre competidores existentes.

Así mismo, tanto el modelo de las 5 fuerzas como el PESTEL orientarán el diseño del plan de intervención empresarial, entregando data relevante para incorporar al mismo estrategias competitivas efectivas que suministren alternativas que eleven la eficiencia comercial de la

empresa, bien sea que se opte por centrar las acciones en la diferenciación de productos, en reducir costos, en buscar alianzas estratégicas o en otras estrategias que le permitan enfrentar la competitividad existente la subregión y en Turbo, aprovechando el marco legal y económico que rodea la empresa.

Una vez ejecutado el diagnóstico que contiene la aplicación del modelo de las 5 Fuerzas de Porter y el PESTEL, así como el desarrollo de la matriz DOFA, se procederá con este conocimiento a definir los procesos de control y seguimiento de obra de la constructora; y por último, derivado de los hallazgos de los objetivos anteriores se propondrá un plan de intervención empresarial para elevar la eficiencia operativa-comercial de la Constructora Merak, implementado para ello la metodología PMR4 Agile desarrollada por el BID, descrita en el marco teórico, la cual consta de seis fases:

1. Fase 1: Análisis, categorización y priorización de los insumos obtenidos en el diagnóstico inicial, así como los elementos definidos para el proceso de control y seguimiento de obra. Determinación de procesos críticos. (Operativos y humanos) y Determinación de procesos estratégicos. (Operativos y humanos).
2. Fase 2: Selección por grado de relevancia de las acciones priorizadas en el plan de intervención, estableciendo el objetivo y los KPIs que se emplearán para medir los avances.
3. Fase 3. Delimitación de los integrantes que conformarán el equipo que hará parte de la mentoría y llevara a cabo el diseño del plan de intervención y los roles que poseerán en el mismo.

4. Fase 4: Estructuración del esquema del plan de intervención, agrupando en spring las acciones a ejecutar, señalando fecha de inicio y culminación de cada una; para ello, es necesario asignar la responsabilidad del acompañamiento en cada spring por parte de la Dirección de la Constructora.
5. Fase 5. Ejecución de los spring, con participación de los responsables involucrados, haciendo las entregas de los mismos en el tiempo estipulado. Esta fase busca hacer entregas parciales a la Dirección de la empresa que validen el grado de eficiencia del plan de intervención en diseño
6. Fase 6. Reuniones para evaluar el contenido de los spring entregados, incorporando de existir el feedback recibido por parte de la empresa, como parte de mejoras. Esta última fase contempla la entrega final del plan de intervención diseñado, considerando la validación previa de los spring que integran el proyecto.

7. Alcance y Productos A Entregar

Al final de la mentoría la empresa Constructora Merak tuvo en su poder un plan de intervención empresarial para elevar su eficiencia operativa-comercial contentivo de:

- a. Un diagnóstico con estrategias y acciones orientadas a mitigar las potenciales limitantes y amenazas vinculadas con la operatividad y el área comercial de la empresa, visualizando las oportunidades de mejora de cada proceso involucrado y las acciones necesarias para solventar los hallazgos que pudiesen obstaculizar el posicionamiento de la organización; reconociendo, la necesidad de aprovechar sus fortalezas e

implementando estrategias de crecimiento que guíen su expansión en el mercado de la mano de la experiencia, reconocimiento y trayectoria que tienen en el mercado.

- b. Un análisis del entorno competitivo de la empresa desarrollado a partir del modelo de las 5 fuerzas de Porter y el PESTEL, donde visualizaran los elementos externos que necesitan considerar para medir y gestionar el poder que poseen proveedores, clientes y nuevos competidores sobre las operaciones de la Constructora Merak; así como el contexto social, económico, legal, político, tecnológico, y ecológico considerando a su vez, el esquema de trabajo que necesitarán instalar internamente para encargarse de la aparición de productos sustitutos que en un momento determinado pretendan restar mercado y valor a los servicios de la Constructora.
- c. Un informe final desarrollado aplicando la Metodología PMR4 Agile, la cual se centra en eliminar desperdicios esquematizando en fases el trabajo con asignación de roles, definición de indicadores y tiempo de entrega, con entregas parciales que faciliten su evaluación y ajuste con el compromiso de los líderes de cada área involucrada.

Con estos recursos, se pretende entregar a la Dirección un informe integral que contemple los hallazgos más relevantes producto de la aplicación de los instrumentos descritos, y la ruta para la que ejecuten el plan de intervención empresarial diseñado para elevar la eficiencia operativa-comercial de la Constructora Merak.

8. Cronograma

Tabla 2 Cronograma de trabajo

Fase	Nombre de la tarea	Fecha de inicio	Fecha de término	Duración
1	Análisis y categorización de los insumos obtenidos en el diagnóstico inicial, así como los elementos definidos para el proceso de control y seguimiento de obra.	20/11/2023	24/11/2023	12 horas
	Determinación de procesos críticos. (Operativos y humanos).	25/11/2023	25/11/2023	2 horas
	Determinación de procesos estratégicos. (Operativos y humanos).	26/11/2023	26/11/2023	2 horas
2	Selección por grado de relevancia de las acciones priorizadas en el plan de intervención, estableciendo el objetivo y los KPIs que se emplearán para medir los avances.	27/11/2023	27/11/2023	4 horas
3	Delimitación de los integrantes que conformarán el equipo que llevara a cabo el diseño del plan de intervención y los roles que poseerán en el mismo, determinando dueños de procesos.	28/11/2023	28/11/2023	2 horas
4	Estructuración del esquema del plan de intervención, agrupando en spring las acciones a ejecutar, señalando fecha de inicio y culminación de cada una, asignando la responsabilidad del acompañamiento en cada spring por parte de la Dirección de la Constructora	29/11/2023	30/11/2023	8 horas
5	Ejecución de los spring , con participación de los responsables involucrados, haciendo las entregas de los mismos en el tiempo estipulado. Esta fase busca hacer entregas parciales a la Dirección de la empresa que validen el grado de eficiencia del plan de intervención en diseño.	1/12/2023	10/12/2023	14 horas
6	Reuniones para evaluar acciones ejecutadas e implementación del feedback recibido	1/12/2023	14/12/2023	6 horas
	Entrega final del plan de intervención diseñado, considerando la validación previa de los spring que integran el proyecto.	15/12/2023	22/12/2023	10 horas

Fuente: Elaboración propia (2023)

9. Descripción y Conocimiento de la Empresa

9.1 Historia de la Empresa

La empresa constructora Merak se estableció en julio de 2020 en medio de un panorama incierto debido a la pandemia mundial que afectó a diversos sectores económicos. A pesar de los desafíos presentes, Merak ha demostrado su capacidad para enfrentar dichos obstáculos y consolidarse en el mercado de la construcción.

Inspirada en la brillante estrella de Merak, se dedica a alcanzar metas en tres segmentos principales: construcción de infraestructura civil, obra eléctrica y alquiler de equipos y maquinaria, con un enfoque en el trabajo de manera consciente y comprometido, ofreciendo servicios de excelente calidad y satisfaciendo las necesidades de todas las partes involucradas. Su valor diferencial radica en la dedicación inquebrantable por mantener principios y valores institucionales sólidos, los cuales son el pilar sobre el cual construyen su reputación y dejan una huella positiva en cada proyecto que ejecutan de forma excelente, con eficiencia, profesionalismo y el mínimo impacto al medio ambiente.

La construcción de infraestructura civil es uno de los segmentos en los que han demostrado experiencia y destreza, enfrentando los desafíos que los mismos involucran han llevado a cabo proyectos de gran envergadura, como la construcción de carreteras, acueductos, alcantarillado y obras de Urbanismo. Cuentan con clientes públicos y privados que depositan la confianza en la experiencia validada por los resultados cosechados.

En el campo de la obra eléctrica, se destacan por la especialización en la instalación y mantenimiento de sistemas eléctricos, iluminación de escenarios deportivos montajes de media y baja tensión, de la mano de un equipo de profesionales altamente capacitados y experimentados que trabajan con tecnología de punta para brindar soluciones eficientes y confiables, garantizando la seguridad y el correcto funcionamiento de los sistemas eléctricos que instalan.

Además, ofrecen el servicio de alquiler de equipos y maquinaria para proyectos de construcción, asegurándose de proporcionar equipos en perfecto estado de funcionamiento en pro de facilitar el proceso de construcción al proporcionar las herramientas adecuadas para cada tarea.

La Constructora Merak es una empresa comprometida con brindar servicios de alta calidad en el sector de la construcción, posicionado en la Sub región de Urabá como una empresa confiable y referente en el mercado, esforzándose día a día por liderar cada proyecto que desarrollan, y brindando la satisfacción a sus clientes.

9.1 Misión

Construir con amor y conciencia, inspirando al desarrollo sostenible de la región y superando las expectativas de clientes, colaboradores y comunidad beneficiada por nuestros proyectos.

9.2 Visión

Lograr reconocimiento en la región por el alto nivel de ejecución, experiencia e innovación

en el desarrollo de proyectos de ingeniería; comprometida con el mejoramiento continuo de sus procesos para transformar positivamente el entorno y la calidad de vida de las comunidades y del talento humano de nuestra organización.

9.3 Política del Sistema de Gestión Integrado (Constructora Merak, 2023)

Para la CONSTRUCTORA MERAK es un compromiso permanente con sus grupos de interés la ejecución de todo tipo de proyectos, con excelencia, bajo principios y valores institucionales que marcan un factor diferencial en innovación y servicio, contribuyendo al desarrollo sostenible del país. Respaldados en la integridad de su recurso humano; para la organización es fundamental:

- El cumplimiento de los requisitos legales vigentes, organizacionales y otros que la empresa suscriba en el marco del Sistema de Gestión Integral.
- Una cultura de mejoramiento continuo, buscando la satisfacción del cliente y partes interesadas.
- El respeto y protección del medio ambiente durante el ciclo de vida de los servicios, controlando los aspectos ambientales significativos asociados a las actividades constructivas mitigando los impactos ambientales negativos.
- Fomentar el autocuidado, la protección y promoción de la salud de los colaboradores enfocada en la prevención de accidentes y enfermedades laborales identificando peligros, mitigando y controlando los riesgos laborales que pueden generarse en el desarrollo de las actividades relacionadas con las obras civiles.
- Promover un ambiente de responsabilidad social a la vez que fortalecemos el desarrollo

de nuestro talento humano.

- Velar por la sostenibilidad ambiental, económica y social de la organización y su entorno.

9.4 Valores Corporativos

Innovación y mejora continua: Nuestro compromiso es fomentar la investigación y la tecnología, tanto en nuestros procesos como en nuestras técnicas de construcción. Buscamos constantemente nuevas formas de trabajar con el objetivo de asegurar la eficiencia, la calidad y mantenernos siempre competitivos en el mercado.

Rentabilidad: Nuestra prioridad es asegurar un equilibrio eficiente entre la calidad de nuestros proyectos y la rentabilidad para nuestra empresa y nuestros inversores. Trabajamos arduamente para maximizar los retornos y garantizar que cada proyecto sea rentable y beneficioso para todas las partes involucradas.

Contribución: Nuestro compromiso es generar un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. Asumimos un papel activo y responsable en nuestro entorno, trabajando para contribuir al bienestar de las comunidades en las que operamos. Nos esforzamos por hacer una diferencia positiva a través de nuestras acciones y buscamos constantemente oportunidades para mejorar y ayudar a crear un mundo mejor para todos.

Seguridad y Respeto: Valoramos la seguridad y el respeto como pilares fundamentales en nuestro entorno laboral. Nos esforzamos por crear y promover un ambiente de trabajo positivo, saludable y productivo, donde nuestros empleados se sientan valorados y seguros

para desarrollar sus habilidades y contribuir al éxito de la organización. Nos comprometemos a cultivar relaciones profesionales basadas en el respeto mutuo y el apoyo, fomentando la colaboración y el bienestar de todos los miembros del equipo.

Comunicación: Nuestro valor clave es fomentar una comunicación efectiva en todos los niveles de la organización. Promovemos el intercambio de ideas, el trabajo en equipo, la resolución de problemas y la toma de decisiones informadas. Creemos que una comunicación sólida no solo ayuda a construir y fortalecer relaciones internas y externas, sino que también impulsa el éxito y el crecimiento de nuestra empresa. Nos esforzamos por mantener una cultura de comunicación abierta y transparente para que todos los miembros del equipo se sientan escuchados y valorados

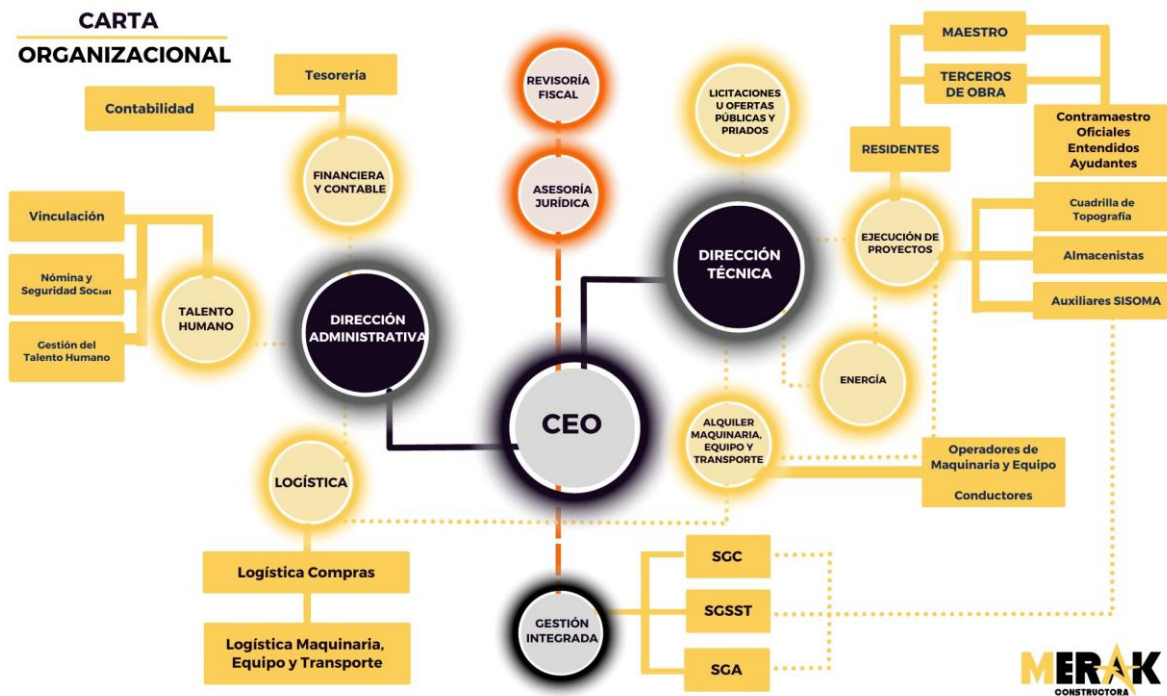
La resiliencia empresarial: Enfrentamos los desafíos y cambios inesperados que surgen en el entorno empresarial con determinación y flexibilidad. Nos adaptamos a nuevas circunstancias, enfrentamos crisis y aprovechamos las oportunidades emergentes. Creemos que la resiliencia es fundamental para mantener el crecimiento y la sostenibilidad de nuestra empresa, y nos esforzamos por desarrollar la capacidad de adaptarnos y superar obstáculos de manera efectiva. Estamos comprometidos a enfrentar los desafíos con valentía y a convertirlos en oportunidades de crecimiento y éxito

9.5 Carta Organizacional

La estructura organizacional de la Constructora Merak obedece a una estructura de gerencia de procesos; es decir, una carta organizacional de procesos que permite integrar los

procesos y procedimientos de la organización con sus colaboradores diferenciados por los niveles jerárquicos de la compañía

Ilustración 2 Carta Organizacional Constructora Merak



Fuente: Constructora Merak (2023).

10. Diagnostico empresarial.

Para diseñar el plan de intervención empresarial que eleve la eficiencia operativa-comercial de la Constructora Merak, se parte del diagnóstico del entorno interno y externo aplicando modelos de intervención organizacional, empleando para ello herramientas de planeación estratégicas, tomando como punto de partida, las 5 Fuerzas de Porter

10.1 Análisis 5 Fuerzas de Porter

Para dar inicio al diagnóstico, se pretende analizar el contexto competitivo donde opera la Constructora Merak a través del modelo de las 5 fuerzas de Porter el cual permitirá evaluar variables externas que aportaran datos para medir el impacto, nivel de influencia y poder que tienen los clientes, proveedores y nuevos competidores sobre la empresa; así como también la introducción de productos que reemplacen los servicios que se ofrecen. De esta forma, partiendo del conocimiento del competitivo mundo de la construcción, la aplicación del análisis de las 5 fuerzas de Porter busca garantizar el éxito y la sostenibilidad del plan a diseñar, con un enfoque estratégico que dirija el diagnóstico para determinar la intensidad de la competencia en el mercado, identificar posibles amenazas y oportunidades, y tomar decisiones alineadas a la visión de la compañía para maximizar su posición en la industria.

Por otro lado, al examinar la rivalidad entre competidores, la amenaza de nuevos participantes, el poder de negociación de los proveedores y clientes, y la presión ejercida por productos o servicios sustitutos, la Constructora estará en capacidad de desarrollar

estrategias proactivas para mitigar riesgos y capitalizar ventajas competitivas producto de su experiencia, experticia y resultados, centrándose en desarrollar la fortaleza de poder anticipar y adaptarse a cambios en el sector de la construcción, que se presenten en la subregión y en el Distrito de Turbo desde su capacidad para liderar en la entrega de proyectos con eficiencia y rentabilidad.

Para aplicarlo, se empleará un baremo descriptivo con una escala del 1 al 5 por medio del cual se evaluarán los factores externos del modelo, donde un alto poder está representado de 4 a 5; moderado poder de 2 a 3.9 y limitado poder de 0 a 1.9 (ver tabla 3)

Tabla 3 Baremo descriptivo para evaluar 5 Fuerzas de Porter

Calificación			
Límite inferior	Límite superior	Ponderación	Descripción
4	5	ALTO	Posee poder y grado de influencia.
2,0	3,9	MEDIO	Tiene moderado nivel de poder e influencia.
0	1,9	BAJO	Débil o limitada influencia o poder

Fuente: High Coaching Group (2022)

10.1.1 Poder de negociación de los clientes

Este elemento del modelo indica que, si los clientes de la empresa Constructora Merak tienen **múltiples opciones o proveedores** que contratar para realizar el proceso de construcción, poseen un **mayor poder de negociación**, haciendo necesario que la empresa implemente una estrategia con servicios adicionales y complementarios, promociones; así como, asesorías técnicas, atención oportuna de la garantía post venta, plazos contractuales cumplibles, para lograr constituirse con elementos diferenciadores de su competencia.

Es importante, tener en cuenta que las actividades de las empresas, que se ocupan de la construcción de obra pública, se establecen a través de la contratación estatal, no requieren que estén físicamente y legalmente constituidas en el mismo ámbito geográfico que tienen sus clientes; la ley 80 de 1993 y 1150 del 2007 se encarga de la escogencia del contratista a través de las modalidades de selección; licitación pública, selección abreviada, concurso de méritos y contratación directa, procesos que se acceden en la página web de Colombia compra eficiente de la Agencia nacional de contratación pública, donde las entidades territoriales como los departamentos, municipios, distritos y resguardos indígenas se obligan al cumplimiento de las mencionadas leyes, las cuales rigen todos los estatutos de la contratación de la administración pública.

Los procesos de selección para la contratación pública tienen exigencias según el tipo de obra pública, infraestructura, transporte, agua potable y saneamiento básico, , entre otros; el documento tipo y el modelo de selección depende del valor del proyecto, estos rezan el pliego de condiciones y especificaciones técnicas que son de obligatorio cumplimiento para la adjudicación y contratación de la empresa oferente. Esta realidad abre la posibilidad a constructoras de todo el país incluso extranjeras, adicionales a Constructora Merak, que se encuentren en igualdad de condiciones, y cumpliendo con los requisitos habilitante y criterios de evaluación para ofertar en los distintos procesos de contratación pública en todo el territorio colombiano; de igual manera la ley 80 de 1993, el decreto 1510 de 2013, permiten la asociación de empresas como oferentes plurales a través de las uniones temporales o los consorcios, que les permitan tener igualdad de condiciones a través de la unión y de esa manera contar con igualdad de oportunidad a las grandes empresa

En el directorio empresarial INFORMA, Colombia actualmente cuenta con 32.296 empresas de obras de ingeniería civil, 36.477 empresas de actividad especializada para la construcción 30.202 empresas de construcción de edificios, para Antioquia cuenta con un registro de 12.959 empresas dedicadas a la construcción y afines, de las cuales 478 empresas registradas están ubicadas geográficamente en la región de Urabá, de las cuales el Distrito de Turbo tiene 92 empresas y Apartado 277:

- ✓ Delficonstrucciones SAS,
- ✓ Rodrigo Lenis SAS,
- ✓ Grupo Proarq SAS,
- ✓ Táctica Proyectos y Soluciones SAS,
- ✓ Constructora ARKASA SAS,
- ✓ Grupo TECMEDIC SAS
- ✓ Ingesuelos SAS
- ✓ Andamios y Equipos SAS
- ✓ Labsuelos e Ingeniera SAS
- ✓ Crear ingeniería civil SAS
- ✓ Mane construcciones SAS
- ✓ Sigma Cosntrucciones SAS

Algunas empresas de renombre y gran capital ubicadas en la zona:

- ✓ Coninsa Ramón H
- ✓ Enetel SAS
- ✓ Construcciones Ulloa

✓ Constructora el Cóndor

Las empresas antes mencionadas están en la capacidad de ofrecer servicios de calidad a sus clientes, lo cual evidencia un alto nivel competitivo en el rubro de la construcción civil, tanto en el sector privado como público, donde el que contratante tiene la opción de seleccionar el proveedor que cumpla con los pliegos de condiciones y los requerimientos técnicos, jurídicos y financieros que demande el proyecto, traduciéndose en un Alto poder de negociación del cliente, tal como se puede observar en la tabla número 3:

Tabla 4 Poder de Negociación de los Clientes

Factores	Calificación	Impacto
Es fácil que los clientes cambien a su proveedor.	5	Alto
Nivel actual de requerimiento de calidad del servicio del proveedor.	5	Alto
Dependencia de Clientes Actuales	4	Alto
Anclaje a precios del mercado	4	Alto
Promedio	4.5	Alto

Fuente: Elaboración propia (2022)

Es importante resaltar que el 70% de los ingresos de la Constructora Merak SAS, provienen de clientes del sector público, manteniendo una dependencia centralizada que limita el dinamismo del flujo de efectivo (compras de contado-cobro a 30 días a crédito), y en caso que la empresa aplique a ofertas públicas y no sea adjudicada o no cumpla con alguno de los requisitos habilitantes de los procesos públicos que desee aplicar, se produciría una disminución forzada del flujo de ingresos de la organización.

Estos hallazgos, validan que los clientes que contratan el servicio de construcción de obras civiles, poseen el poder al momento de establecer negociaciones para contratar la ejecución de

proyectos de este tipo, en función de la oferta existente en el mercado que le permiten al que compra seleccionar la opción más viable en términos de experiencia, capacidad técnica, costos y presupuesto, cumplimiento, calidad, y garantía, independientemente de la ubicación geográfica que posean, evidenciando una alta competitividad entre los proveedores que están en la obligación de introducir elementos diferenciadores atractivos al cliente.

Es decir, en el caso del sector privado el cliente tiene el poder de elegir a la constructora que mejor condición le ofrezca dependiendo de la naturaleza del proyecto; y en el caso del sector público, la adjudicación se realiza mediante licitación pública siendo la empresa ganadora aquella que cumpla con los pliegos de condiciones especificados en la misma y el mayor puntaje en los factores de calificación. Esta realidad otorga el poder de la negociación al cliente, limitando de una u otra forma a la Constructora Merak para colocar el precio que quiera a sus servicios, pues el cliente tiene la libertad de ir al mercado y contratar según la mejor oferta; en virtud de ello, la empresa requiere fijar estrategias apalancadas en un plan de trabajo que logre equilibrar la fuente de sus ingresos, con un 50% de clientes del sector público y el otro 50% proveniente del sector privado, enfocándose en procesos claves que incluyan:

- Análisis de la operatividad interna, para definir elementos innovadores que aporten valor y generen garantía de servicio.
- Incrementar el flujo de caja, para crear un colchón financiero que amortigüe la baja rotación de las cuentas por cobrar.
- Aumentar la cartera de clientes privados.

- Enfatizar en la calidad del servicio prestado y la oportunidad del servicio post-venta.
- Evaluar la reducción de los costos operativos para poder ofrecer al cliente un precio competitivo.

Esta realidad obliga a la Constructora Merak a desarrollar una estrategia competitiva diferencial basada principalmente en la calidad y el tiempo de entrega de la obra, con la intención de alejarse de la dependencia del sector público al cual se accede solo a través de licitación, y poder captar nuevos clientes del sector privado que robustezcan su flujo de caja, eleven los ingresos y diversifiquen su oferta.

Algunos clientes representativos para la Constructora Merak

- Distrito de Turbo
- Empresa Desarrollo Urbano y Hábitat Sostenible del Distrito de Turbo
- Consocio Unidad Deportiva 2019
- UT vial Rio grande
- Enetel SAS
- Comisa Ramón H
- Comfama

10.1.2 Poder de negociación de los proveedores

Cuando se analiza el poder de negociación de los proveedores, se puede evidenciar que estos poseen un impacto directo en los servicios o productos que ofrece la Constructora

Merak, puesto que en lo referido a las principales materias primas como lo son cemento, acero, concreto premezclado, prefabricados como adoquines, bordillos y agregados, materiales pétreos, bases y subbases existe un número reducido de empresas que los suministran, haciendo que dentro de la zona en ocasiones el producto que estos ofrecen se agote o se vuelva escaso, lo cual eleva la demanda por adquirirlos. Viéndose debilitado el poder de negociación del que compra, cuando estos insumos no pueden ser sustituidos, bien sea por su elevado costo, características, disponibilidad o accesibilidad a la Región.

En este sentido la Constructora Merak como empresa de construcción civil, tiene cierto nivel de dependencia con proveedores que suministran, como se mencionó anteriormente, concreto (solo hay una planta de premezclados que vende en la subregión), prefabricados adoquines y bordillos (solo hay 02 empresas en la zona), y agregados pétreos y canteras (solo hay tres empresa que cuentan con licencia y título minero); sin embargo, posee maquinaria para fabricar productos como premezclados, bordillos, con la asesoría de su grupo técnico se calculan la resistencia requerida de acuerdo al proyecto; lo que agiliza poder solventar obstáculos y barreras para la ejecución de las obras.

Ahora bien, el tener que elaborar su materia prima significa un proceso adicional que eleva la necesidad de supervisión, el costo de mano y en algunos casos el tiempo de entrega. En el caso del resto de los materiales para la construcción como acero, cemento, tubería PVC, cerámicas entre otros, en la zona existen una amplia gama de proveedores que los ofrecen, lo que otorga a la Constructora un poder de negociación alto en función de mejores precios y tiempos de entrega.

Tabla 5 Poder de negociación de proveedores

Factores	Calificación	Impacto
Número de proveedores	4	Medio
Costo por cambio de proveedor	3	Medio
Escasez de productos	3	Medio
Barreras de salida	3	Medio
Promedio	3.25	Medio

Fuente: Elaboración propia (2023)

De acuerdo a lo mostrado en la tabla 5, los proveedores que suministran materiales, insumos y materia prima a las empresas de la construcción civil en la subregión de Urabá (Mutatá- Necoclí), tienen una capacidad relativa para poder hacer frente a la alta demanda, dependiendo del producto requerido; es decir, por una parte los proveedores de concreto, adoquines y agregados tienen el poder de negociación, y por otro lado, la Constructora Merak tiene la capacidad de seleccionar para la compra de aquellos materiales distintos a los mencionados, al proveedor que mejor se adapte a su requerimiento, por esta razón busca no crear dependencia en uno solo de ellos y establece negociaciones que aporten beneficios al proyecto contratado.

10.1.3 Amenazas de nuevos competidores (barreras de entrada)

La amenaza de nuevos competidores, puede estudiarse desde dos aristas, la primera vista como la proyección que tienen otras constructoras de acceder al actual mercado de la Constructora Merak; y la segunda, observada como los planes que tiene que ejecutar cualquier empresa que pretenda ingresar a nuevos mercados en el sector de la construcción de obras civiles y constituirse en una competencia directa. La factibilidad de ambos escenarios está

supeditada a las barreras creadas por la Constructora Merak y sus competidores ya establecidos, las cuales analizaremos a continuación:

Economías de escala: Las economías de escala constituyen una formidable barrera de entrada para nuevas empresas en el rubro de la construcción civil, al permitir a las empresas establecidas incluyendo a la Constructora Merak ejecutar proyectos a costos unitarios más bajos a medida que aumenta su volumen de producción, creando una ventaja competitiva significativa. Esta eficiencia operativa dificulta que nuevas empresas logren igualar los costos y precios competitivos. La necesidad de inversiones sustanciales en infraestructura y maquinaria para alcanzar niveles de producción masivos actúa como un desafío adicional, desalentando la entrada de competidores y consolidando la posición de las empresas ya establecidas en el mercado, lo que beneficia a la Constructora Merak, la cual posee trayectoria, experiencia, maquinarias, activos e inteligencia de negocios.

No obstante, cualquier otra empresa con trayectoria en el rubro de la construcción civil, que licite y cumpla con los pliegos contractuales que estipula el estado, posea el capital, maquinaria y experiencia requerida, y tenga costos operativos menores podrá ingresar en el actual mercado de la Constructora Merak.

En cambio, para que la Constructora Merak entre en mercados fuera de la región de Uraba, e incluso, si se expande hacia regiones del Departamento de Antioquia, es necesario robustecer el flujo de caja, disponer de un capital de trabajo que apalanque las operaciones y una estrategia competitiva que capte y fidelice a sus clientes en pro de desarrollar proyectos para elevar su productividad, disminuir sus costos y poder ofrecer un servicio post venta

atractivo al cliente.

Diferenciación del producto: Basado en la confianza en lo familiar, la diferenciación del producto se erige como una sólida barrera de entrada al crear una lealtad y preferencia del cliente hacia empresas de trayectoria dentro de la región de Urabá como Constructora Merak, la cual ha logrado destacarse mediante características únicas, calidad superior, innovación en sus procesos constructivos, y oportuna atención de garantía post venta.

Se observa también, que para poder elevar el poder en la diferenciación del producto la empresa requiere regular sus costos operativos, optimizar su sistema de inventario y mejorar el capital de trabajo, de cara a estar en la capacidad de ofrecer productos de calidad con los menores costos de precios unitarios y una estabilidad al producto que requiere el cliente y le permita consolidar la lealtad del mismo.

Requisitos de capital: Para la Constructora Merak una inyección de capital que represente 8 meses de trabajo significaría un apalancamiento financiero que cubriría los costos fijos de la empresa y variables del proyecto, facilitándole las operaciones simultaneas en más de una obra a la vez, lo que se traduciría en mayores ingresos, robusteciendo la entrada para nuevos competidores al mercado. De allí que la necesidad de un fondo de capital de trabajo y de inversiones significativas en infraestructura, maquinaria y operaciones iniciales crea un obstáculo financiero substancial para aquellos que buscan ingresar al mercado.

En el caso de Constructora Merak, como empresa establecida en la Subregión, domiciliada en Apartado y mayor operación en el Distrito de Turbo debe buscar fortalecer este apartado

con alianza, financiamiento o asociaciones estratégicas que le permitan acceder a mayores recursos financieros para poder resistir y adaptarse más fácilmente a los desafíos económicos y consolidar así su posición. Este umbral financiero viene a constituirse en un filtro que limita la entrada a actores que pueden comprometerse con inversiones a largo plazo, disuadiendo a aquellos con recursos más limitados.

Políticas de gobierno: El gobierno desde el cumplimiento de la ley 80 de 1993 y 1150 del 2007 cuenta con un número de requisitos habilitantes que pueden restringir el ingreso de la Constructora Merak al mercado de la construcción de obras civiles, estableciendo pliegos de condiciones que habilite la participación según el cumplimiento del componente habilitante la capacidad jurídica, financiera, organizacional, experiencia general y específica, capital de trabajo y capacidad residual, adicional al criterio de evaluación que depende de la oferta económica, factor de calidad, Apoyo a la industria nacional, vinculación de personas con discapacidad, emprendimiento y empresas de mujeres entre otras; aun si hubiesen requisitos mayores a los de la constructora Merak para ofertar, cuenta con la posibilidad como oferente plural a través de Unión temporal o consorcio que permite alcanzar los términos de referencia.

Canales de distribución: Los canales de distribución sirven como barrera de entrada al dificultar el acceso a redes establecidas que operan de manera eficiente, facilitando a empresas consolidadas desarrollar relaciones sólidas con distribuidores y minoristas a lo largo del tiempo, con una red logística difícil de replicar para nuevos participantes. En el caso de la Constructora Merak, al tener menos de 5 años en el mercado se encuentra estableciendo sus canales de distribución, para lo cual requiere tiempo, recursos y negociaciones complejas, en algunas oportunidades, que pueden llegar a limitar su capacidad y la de los competidores

entrantes para llegar efectivamente al mercado.

Adicionalmente, la lealtad y preferencia ya existentes por parte de los intermediarios también refuerzan esta barrera, dificultando que los nuevos actores encuentren socios dispuestos a respaldar sus productos o servicios.

Acceso a la tecnología: Para la Constructora Merak, el factor tecnológico representa un soporte donde se apoya para realizar a través de software y aplicativos los cálculos de cada proyecto, con automatizaciones sobre cantidades de materiales, mano de obra, así como requisitos en términos de costos y unidades.

Tabla 6 Amenaza de nuevos competidores

Barreras de entrada	Calificación	Impacto
Economías a escala	4	Alto
Diferenciación del producto.	4	Alto
Acceso a los Canales de distribución	3,5	Medio
Requisitos de capital	4	Alto
Facilidad para obtener mano de obra	4	Alto
Acceso a la tecnología	4	Alto
Política de gobierno	4	Alto
Promedio	3,9	Medio

Fuente: Elaboración propia (2023).

En líneas generales, sobre la base de las ideas expuestas se valida que en relación a las barreras de entrada esta representa una amenaza Alta para la proyección de la Constructora Merak hacia mercados no explorados como por ejemplo otras subregiones del departamento o el área metropolitana incluyendo la ciudad de Medellín. Ahora bien, en el Distrito de Turbo donde opera el 100% de la contratación pública actualmente la Constructora, esta barrera de entrada es débil, por cuanto puede entrar al mercado cualquier compañía que esté debidamente articulada, cumpla los requerimientos legales, posea el capital de inversión, cuente con una

excelente oferta y satisfaga las exigencias del cliente para la construcción de obras civiles.

De allí que, en el marco de la Amenazas de nuevos competidores (barreras de entrada) la Constructora Merak deberá fortalecer sus planes para solventar las barreras de economía de escala, los requisitos de capital y la facilidad para obtener mano de obra, centrando sus acciones con elementos que le permitan consolidarse en el actual mercado de la subregión de Urabá y poder expandir operaciones con una estrategia de penetración basada en el fortalecimiento de las condiciones legales para cumplir los pliegos tipo, adicional a un oportuno servicio post-venta, asesoría y la garantía de calidad del servicio que ofrecen.

10.1.4 Amenazas de productos sustitutos (barreras de salida)

La amenaza de productos sustitutos puede verse como una barrera de salida significativa para las empresas del rubro de la construcción, ya que la presencia de alternativas viables dificultaría la transición o retirada de ciertos mercados o líneas de productos, considerando que la existencia de opciones sustitutas atractivas puede reducir la demanda de los servicios de la Constructora Merak, disminuyendo su rentabilidad y dificultando la retirada del mercado sin pérdidas considerables.

Ahora bien, la necesidad de reinventar estrategias o diversificar ofertas para competir con productos sustitutos puede requerir inversiones adicionales a las empresas, haciendo que la salida sea aún más desafiante. En este orden de ideas, si bien es cierto que debido a su nivel de especialización los servicios que ofrece la Constructora Merak tienen dificultad para ser sustituidos, la forma como ejecutan la obra contratada por ser variable y depender de los

procesos internos, del tipo de servicio, material y característica del proyecto, incluyendo la calidad del material, el soporte técnico, el cumplimiento de parámetros técnicos-legales-ambientales, si condiciona el producto a vender.

Es decir, para la Constructora Merak esta amenaza produce en los clientes una necesidad de comparar tiempos de entrega, calidad del producto/servicio, garantía post-venta, experiencia comprobada, respaldo en el proyecto que van a desarrollar, y sobre todo funcionabilidad al contrastar rendimiento-precio-calidad.

El precio y desempeño de los sustitutos. En el caso de la construcción de obras civiles, como se mencionó en el párrafo anterior las opciones dependen del tipo de proyecto solicitado, el cual se adapta para competir con precios atractivos, capacidad técnica, calidad de materiales, y una entrega en el lapso y con la calidad que el cliente lo requiera.

Compromisos a largo plazo con los clientes. Debido a la experiencia, know how y resultados en materia de proyectos ejecutados, actualmente la empresa tiene clientes que demandan su permanencia en subregión en especial en el Distrito de Turbo en el rubro de la construcción civil, para lo cual esta reordenando sus procesos internos, optimizando su capacidad operativa con un exhaustivo análisis de costos para minimizar las pérdidas y poder ofrecer calidad, tanto en materiales como en ejecución con un fortalecido servicio post-venta que garantice al cliente la seguridad del proyecto. En este apartado se resalta que la constructora Merak asiste, asesora y acompaña al cliente durante el proceso, antes, durante y posterior a la entrega de la obra.

Barreras emocionales. Como se ha mencionado a lo largo de esta mentoría los clientes potenciales de La Constructora Merak son del sector público de donde provienen principalmente sus ingresos; esto nos lleva a analizar a su vez la fuerte presencia de la empresa en dicho sector, con aportes significados en el desarrollo de la subregión y en especial el Distrito de Turbo; siendo protagonista en la ejecución de importantes proyectos que han fortalecido y mejorado la calidad de vida de las comunidades; estos factores emocionales que engrandecen la satisfacción de la organización por impactar positivamente al desarrollo sostenible del país; frenan las decisiones organizacionales para enfocar sus esfuerzos en la búsqueda de clientes del sector privado.

Disponibilidad de sustitutos en el mercado. El mercado de la construcción civil es flexible y el tipo de material a emplear, método de ejecución y resultado esperado, depende 100% de lo que el cliente requiera; para ello, la constructora Merak está en la capacidad de realizar el proyecto bajo las exigencias del proyecto contratado, adaptando el mismo con los insumos, materia prima, tecnología y ejecución que se necesite. La empresa cuenta con la capacidad de innovar y ofrecer al cliente el servicio, de acuerdo a la naturaleza de la obra que deseen construir.

Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio: El servicio de la Constructora Merak, posee dos elementos diferenciadores con respecto a otras empresas del ramo en la región, el primero las buenas prácticas que permiten un producto de calidad con minimizando tiempos de ejecución con la calidad exigida en los pliegos de referencia, y la segunda el acompañamiento con asesoría en materia de ingeniería, con soporte técnico antes, durante y posterior a la entrega del mismo; con estas características la empresa busca marcar la

diferencia para lograr la preferencia y fidelidad del cliente, tanto del sector público como privado.

Propensión del comprador a sustituir: El cliente tiene la libertad de contratar a la empresa que mejor resultados le ofrezca; es por ello, que, en busca de celeridad, agilidad y resultados garantizados, antes de contratar realizan un análisis para medir tiempos de entrega-calidad-precio-experiencia de las distintas opciones que existen en el mercado.

Tabla 7 Amenazas de productos sustitutos (Barreras de salida)

Barreras de salida	Calificación	Impacto
El precio y desempeño de los sustitutos	5	Alto
Compromisos a largo plazo con los clientes	3	Medio
Barreras emocionales	3	Medio
Disponibilidad de sustitutos en el mercado	5	Alto
Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio	4	Alto
Propensión del comprador a sustituir	5	Alto
Promedio	4	Alto

Fuente: Elaboración propia (2023)

En función del el análisis efectuado, se concluye que la amenaza de productos sustitutos tiene un impacto Alto, puesto que la principal barrera principal es la propensión del comprador a sustituir, la disponibilidad de productos sustitutos en el mercado, y el precio y desempeño de los sustitutos que ofrece la empresa Constructora Merak, donde el cliente tiene la potestad de compararla con otras empresas en pro de encontrar su mejor beneficio al costo más bajo manteniendo la calidad del proyecto.

10.1.5 Rivalidad entre competidores actuales

Dentro del análisis de las 5 fuerzas de Porter, este factor sirve para evaluar el nivel de posicionamiento de la Constructora Merak, en relación al resto de las contratistas que operan en la zona, comparando los elementos que el cliente pudiese considerar prioritarios, relevantes y beneficiosos para los proyectos de construcción de obras civiles; es decir, analizar la competencia le permite seleccionar la empresa más adecuada que ofrezca rendimiento, garantía y resultados positivos en cada etapa del proceso, incluyendo antes, durante y posterior a la entrega de lo contratado. Reconocer estos factores le permite a la Constructora Merak definir su estrategia en función de cubrir lo demandado, y ocupar una posición de privilegio con respecto al resto de la competencia.

Tabla 8 Rivalidad entre competidores actuales

Factores	Constructora Merak SAS	Táctica Proyectos y Soluciones SAS	Grupo Tecmedic SAS	Crear Ingeniería civil SAS	EneteI SAS	Coninsa S.A	Promedio
Experiencia	3,5	3,5	4	4	4,5	5	4,1
Ubicación	5	5	5	5	4	4	4,7
Costos del Proyecto	4	4	4	4	4	4	4,0
Calidad de los trabajos	5	5	5	5	5	5	5,0
Estructura organizacional	4	3	4	3	5	5	4,0
Cumplimiento de plazos	4	3	4	5	5	5	4,3
Capacidad de Gestión de recursos	3	3	4	4	5	5	4,0
Innovación y Adaptación	4	3	4	3	5	5	4,0
Equipo de Profesionales	4	3	4	3	5	5	4,0
Cumplimiento de normatividad y regulaciones	3,5	3	3,5	3	5	5	3,8
Relaciones sólidas con proveedores y subcontratistas	3,5	3,5	4	4	5	5	4,2
Cuidado del medio ambiente	3,5	3,5	3,5	3,5	5	5	4,0
Reputación y referencias positivas	4	4	4	4	5	5	4,3
Promedio	4,1	3,6	4,2	4,0	4,7	4,8	4,2

Fuente: Elaboración propia (2023)

Como se puede observar en la tabla número 8, la rivalidad entre los competidores dentro

del rubro de la construcción, en la zona de Urabá, tiene un Alto impacto producto de la existencia de empresas que compiten entre sí, con su Experiencia, Ubicación, Costos del Proyecto, Calidad de los trabajos, Estructura organizacional, Cumplimiento de plazos, Capacidad de gestionar recursos, innovación, Equipo de Profesionales, cumplimiento de normatividad y regulaciones, Relaciones sólidas con proveedores y subcontratistas, Cuidado del medio ambiente, Reputación y referencias positivas, donde se evidencia que organizaciones como Coninsa Ramón H y Enetel SAS se constituyen como los competidores más fuertes para la Constructora Merak, siendo estas empresas que ingresan a la subregión por periodos temporales para proyectos específicos y empresas como, Crear Ingeniería civil, Grupo Tecmedic son competidores igualmente fuertes

Tabla 9 Resumen Análisis 5 Fuerzas de Porter. Constructora Merak

El poder de los clientes	Alta
El poder de los proveedores	Media
La amenaza de nuevos competidores	Alta
La amenaza de nuevos productos sustitutos	Alta
La rivalidad entre competidores	Alta

Fuente: Elaboración propia (2023)

En líneas generales, tal como observa en la tabla número 9, se concluye que si bien es cierto la Constructora Merak está siendo reconocida por los resultados, experiencia y trayectoria de su personal en el mercado de la Subregión, la naturaleza de sus servicios abre la puerta a participar en licitaciones para ejecutar proyectos de obras civiles a empresas localizadas en otras regiones del país, expandiendo el mercado a compañías que pueden llegar a la zona a competir directamente con la Constructora Merak en su propio mercado; para lo

cual, requiere robustecer su estructura financiera-operativa, optimizando los procesos para reducir costos operativos y elevar la calidad del producto terminado.

De allí que, es necesario incorporar elementos innovadores, adaptativos que fortalezcan su propuesta de valor con elementos diferenciadores que le faciliten desarrollar proyectos con precios competitivos, mejorando tiempos de entrega, así como la calidad de los materiales, centrándose en ofrecer soporte oportuno, acompañamiento y asesoría en el corto, mediano y largo plazo, con el objetivo captar clientes privados que favorezcan su flujo de caja.

10.2 Análisis PESTEL

Ilustración 3 Análisis PESTEL

Político <ul style="list-style-type: none">• La dinamización de los nuevos planes de desarrollo de orden Departamental y municipal• Necesidad de gobierno nacional departamental y municipal de invertir en proyectos de obra civil, pavimentación de vías urbanas, terciarias, de carácter departamental y nacional, proyectos de saneamiento básico, energía, escenarios deportivos entre otros.• Proyecto de reforma fiscal en puerta.• Aumento tasa política Monetaria.• Contratación de proyectos a través de procesos licitatorios
Económico <ul style="list-style-type: none">• Proyección de cierre anual de inflación en Colombia del 10,99% para 2023, con un tipo de cambio variable y depreciación del peso colombiano.• PIB decreció el 0,27% para el tercer trimestre 2023 disminuyendo 7,67 comparado con el año inmediatamente anterior.• Desempeño económico a nivel nacional y regional al cierre del primer trimestre de 2023 con índices desacelerados• Reducción en el gasto del consumidor final• Disminución en la inversión de maquinaria y equipo pasando del 31% en el primer semestre del año 2021 a 21,8% en el primer semestre del 2023• Turbo representa el 23,59% del PIB de Urabá y representa el 19,62 del parque empresarial de Urabá• Existen 2076 empresas registradas en turbo y es el municipio de Urabá que más ingresos publico genera con el 31,79%
Social <ul style="list-style-type: none">• Turbo es municipio más grande del departamento de Antioquia, con un índice de pobreza crítico del 24,76% con concentración de población en estratos 1 y 2.• Población vulnerable a las enfermedades, carentes de centros de salud, áreas de desarrollo social y humano.• Solo el 42% de los habitantes de turbo residen en zonas urbanas.• Predominio de población entre 0 a 19 años que necesitan acceder al sistema educativo y recibir seguridad social.• Altas tasas de desempleo e informalidad en el emprendimiento privado.
Tecnológico <ul style="list-style-type: none">• Turbo conto con el plan estratégico de tecnología información 2020-2023 donde busco implementar tecnología de punta en el desarrollo de la infraestructura tecnológica del municipio.• Turbo para el año 2023 presento dependencia del desarrollo científico y tecnológico de otras localidades.• Turbo ocupa el quinto puesto de Urabá (51, 9 puntos) en el índice de dinamismo en los negocios.• Proceso de explotación pesquera limitado con proceso anclados a estructuras obsoletas. Necesidad de agilizar los procesos de adjudicación de contratos, empleando las herramientas tecnológicas como una herramienta de apoyo
Ecológico <ul style="list-style-type: none">• Existen en el municipio de cinco comunidades indígenas: Arcua o Dokerasabi, La arenera, agua fría, volcán Dokera y Caimán Nuevo con una población de 1092 habitantes.• Geomorfológico turbo cuenta variedad de suelos tipo III hasta VIII que aportan diferenciación de los restantes municipios del eje bananero, con 5 tipos de paisajes (serranía, piedemonte, abanico aluvial,

llanura de inundación y complejo costero).

- Distrito portuario con intensa actividad pesquera y agrícola.

Legal

- Norma Sismo Resistente (NSR-10) modificación por decreto 1401 DE 2023.
- Resolución No. 743 de 04 de marzo de 2009, Diseño de Obras de Rehabilitación de Pavimentos Asfálticos de Carreteras.
- Resolución No. 803 de 06 de marzo de 2009, Manual de Diseño de Pavimentos de concreto para Vías con bajos, medios y altos volúmenes de tránsito.
- Resolución No. 024 de 7 de enero de 2011 , Manual de Drenaje para Carreteras.
- Resolución No. 4401 de 17 de octubre de 2017 Guía de diseño de pavimentos con placa huella
- Resolución No. 4046 de 22 de junio de 2018, Manual de Mantenimiento de Carreteras
- Resolución No. 7106 de 02 de diciembre de 2009 Guía de Manejo Ambiental de Proyectos de Infraestructura
- Resolución No. 4001 de 03 de septiembre de 2013 modifica la Guía de manejo ambiental
- Resolución No. 1885 de 18 de junio de 2015 Manual de Señalización Vial
- Resolución No. 108 de 26 de enero de 2015, Código Colombiano de Diseño Sísmico de Puentes y se adopta como Norma Colombiana de Diseño de Puentes CCP-2014
- Resolución No. 1524 del 6 de mayo del 2022, actualizan las especificaciones generales de construcción de carreteras Resolución No. 1376 de 26 de mayo de 2014
- Resolución No. 0330 de 08 de junio de 2017 Técnico para el Sector Agua Potable y Saneamiento Básico – RAS actualización Resolución 0548 de 26 de julio de 2022
- MANUAL DEL CÓDIGO ELÉCTRICO COLOMBIANO (NTC 2050) del 25 de noviembre 1998
- Resolución 180398 del 7 de abril de 2004, Reglamento Técnico de Instalaciones Eléctricas (RETIE) ACTUALIZACION Resolución 40293 de 07 de septiembre de 2021
- Resolución 181331 de agosto 6 de 2009, RETILAP actualización Resolución 40176 de febrero 3 de 2023.
- Ley General Ambiental de Colombia LEY 99 DE 1993
- decreto 2820 de 2010 Por el cual se reglamenta el Titulo VIII de la Ley 99 de 1993 sobre licencias ambientales
- Resolución 541 de 1994 Reglamenta el cargue, descargue, transporte, almacenamiento y disposición final de escombros, materiales concretos y agregados sueltos de construcción. modificada por la RESOLUCIÓN 1257 DE 2021 (noviembre 23)
- LEY 99 DE 1993 gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA, Ultima modificación LEY 2320 DE 2023
- CONVENIO 167 sobre seguridad y salud en la construcción. Adoptado el 20 de junio de 1988
- Resolución 2413 Reglamento de Higiene y Seguridad Para el sector de la Construcción.
- Ley 100 Por la cual se crea el Sistema de Seguridad Social Integral
- Decreto Ley 1295 del 1994 Por la cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales
- Ley 776 del 2002 Se dictan normas sobre la organización, administración y prestaciones del Sistema General de Riesgos profesionales.
- Decreto 2090 del 2003 Se definen las actividades de alto riesgo para la salud del trabajador
- Ley 1562 de 2012 Modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional
- RESOLUCIÓN 312 DE 2019 Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST

- LEY 80 DE 1993 Estatuto General de Contratación de la Administración PÚBLICA
- Decreto 1082 de 2015 (26 de mayo) Expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo de Planeación Nacional.
- LEY 1882 DE 2018, DISPOSICIONES ORIENTADAS A FORTALECER LA CONTRATACIÓN PUBLICA EN COLOMBIA,
- DECRETO 342 DE 2019, Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo de Planeación Nacional. CONSIDERANDO Que el artículo 4 de la Ley 1882 de 2018, por el cual se adicionó el párrafo 7 al artículo 2 de la Ley 1150 de 2007, Documentos Tipo para los pliegos de condiciones de los procesos de selección de obras públicas, interventoría para las obras públicas, interventoría para consultoría de estudios y diseños para obras públicas y consultoría en ingeniería para obras, los cuales deberán ser utilizados por todas las entidades sometidas al Estatuto General de Contratación de la Administración Pública en los procesos de selección que adelanten.
- RESOLUCIÓN NÚMERO 1798 DE 2019 “Por la cual se desarrollan e implementan los Documentos Tipo para los procesos de selección de licitación de obra pública de infraestructura de transporte”

Fuente: Elaboración propia (2023)

El análisis PESTEL mostrado en la ilustración 4 revela factores clave que impactan las operaciones de la Constructora Merak, y la industria de la construcción en general, evidenciando un ámbito político y legal con regulaciones gubernamentales que regulan los procesos de contratación y la legislación desde un ámbito técnico, legal, social y ambiental, para la ejecución de proyectos y contratos públicos y privados, exigiendo una gestión ágil de parte de la empresa, en el marco de un contexto económico, con inestabilidad financiera, y fluctuaciones en el mercado que influyen en la demanda y la viabilidad financiera de la ejecución de las obras de infraestructura civil. Adicionalmente, se valida la existencia de aportar al desarrollo social de una región con necesidades evidentes, respetando la sostenibilidad y aplicando prácticas eco-sostenibles, adoptando innovaciones, como la construcción modular, alternativa para impulsar la eficiencia y competitividad.

Sin duda, que Turbo al ser una de las principales ciudades de la sub región del Urabá Antioqueño y por haber recibido la denominación Distrito portuario, logístico, industrial,

turístico y comercial del departamento de Antioquia en Colombia, enfocado en la construcción de dos puertos internacionales que permitirán la ampliación de su comercio y el establecimiento de nuevas industrias en el País, tiene un reto enorme por delante, el cual requiere trabajar en sinergia empresa privada y sector público. No obstante, de acuerdo a las cifras del (DANE, 2020) presenta elevados índices de pobreza donde tan solo el 42% de sus habitantes están localizados en zonas urbanas, mientras que el 58% restante están asentados en áreas rurales, con limitaciones para acceder a servicios de salud, educación, carreteras, esparcimiento, alumbrado, entre otros, s.

Resaltando que por ser una región donde la mayoría poblacional está en un rango de 0 a 19 años de edad, necesitan contar con centros educativos y escuelas donde estos jóvenes tengan la oportunidad de formarse para la vida de manera integral, requiriendo la construcción de estructuras que sirvan de espacios para tales fines.

De acuerdo a lo señalado, los entes territoriales regionales están obligados a pensar e implementar estrategias que impulsen el crecimiento económico-social de Turbo, a través de proyectos que aporten valor a la comunidad, dinamicen el nivel de desempleo y aceleren la ejecución de proyectos, de tal manera que puedan resolver el nivel de pobreza crítico del 24.76% (Camara de Comercio de Medellín, 2023), a una población vulnerable que mayormente habita en estratos 1 y 2 con necesidades básicas evidentes, aportando beneficios que mejoren su calidad de vida y les facilite el acceso a un desarrollo integral como ciudadanos, considerando que posee las condiciones para hacerlo, al ser catalogado como el primer municipio en desarrollo de la industria del plátano, y su denominación como Distrito Portuario.

Sobre este particular, de acuerdo con la información de la Cámara de Comercio de Medellín en su informe publicado Desempeño económico en las sub regiones resultados de la encuesta de actualidad empresarial 2023-II (Camara de Comercio de Medellín, 2023) indican que Turbo, detrás de Apartado (número 1), aporta el 23,59% del PIB de Urabá, reconocido como el municipio de Urabá que aporta la mayor cantidad de ingresos públicos (31.79%).

En este sentido, la región está ávida de la implementación de planes de desarrollo, construcción y edificaciones de obras que capitalicen en enorme potencial comercial, económico y cultural que posee, considerando alianzas con las empresas privadas para desarrollar proyectos de pavimentación, aguas potable, aguas residual, centros de salud, centros educativos, deportivos y recreacionales que aporten bienestar social, tomando en cuenta la normativa legal, proyección inflacionaria, la pérdida de valor de la moneda, y una reforma fiscal en puerta.

10.3 Análisis DOFA

Aplicados los análisis de las 5 fuerzas de PORTER y el PESTEL, y obtenida la información sobre las diferentes estrategias a aplicar en función del contexto donde opera la constructora MERAK se procede a realizar el análisis DOFA, para visualizar y plantear estrategias de crecimiento que faciliten a la empresa aprovechar sus fortalezas y aplicar acciones de supervivencia para le generen un camino para resolver sus debilidades, y preparase para hacer frente a las amenazas, implementando de ser necesario estrategias de fuga llegado el escenario donde las amenazas se potencien con las debilidades más resaltantes

de la empresa.

Tabla 10 Análisis DOFA

		Oportunidad		Amenazas	
Formulación de estrategias		O1	Diversificación de cartera, con captación de clientes del sector privado, y en otras localidades de la subregión como es Apartado, Chigorodó, Carepa, San Juan, asociaciones de municipio y Empresas de Desarrollo Urbano	A1	Amplia oportunidad para otras empresas licitar en la ejecución de proyectos de obras civiles, independiente si son foráneas o radicadas en la zona. .
		O2	Cobro de anticipos con amortización parcial para ejecutar los proyectos, apalancando la ejecución presupuestaria de la obra.	A2	Limitado número de proyectos a desarrollar por parte de los Entes territoriales.
		O3	Reducción de costos y ajuste de precio final.	A3	Incremento de las cuentas por cobrar, limitando el flujo de caja de la empresa.
Fortalezas		Estrategias FO (Crecimiento)		Estrategias FA (Supervivencia)	
1	Know How reconocido en materia de construcción civil.	E1	Aplicar la experiencia en la construcción de obras civiles en el sector público hacia proyectos del sector privado.	E5	Desarrollar una estrategia comercial que identifique y se enfoque en oportunidades de reducción de costos fomentando la eficiencia
2	Propuesta de valor con elementos diferenciadores anclados al servicio post-venta oportuno y garantía del producto.	E2	Fortalecer el servicio post-venta con atención especializada por área en el corto, mediano y largo plazo.	E6	Establecer alianzas estratégicas con proveedores clave para negociar precios más competitivos, mejorar la calidad de los materiales y servicios, y tener acceso a insumos difíciles de conseguir.
3	Equipo multidisciplinario de profesionales expertos en servicios de ingeniería, construcción y asesoría de proyectos de construcción civil .		Identificar las áreas específicas a mejorar, estandarizando los procesos y actividades del proyecto.		Capacitación y entrenamiento a todo el personal involucrado en la ejecución de los proyectos, buscando elevar el nivel de los índices de cumplimiento de los estándares y procedimientos establecidos.
4	Tiempos de entrega atractivos para clientes.		Establecer los estándares y procedimientos en cada etapa de la obra de una manera clara, detallada y fáciles de entender para el personal involucrado en el proyecto		Desarrollar un sistema de gestión de inventario eficiente que permita optimizar los niveles de stock, reducir el desperdicio y evitar compras innecesarias.
Debilidades		Estrategias DO (Supervivencia)		Estrategias DA (Fuga)	
1	Limitado soporte financiero con capital propio	E3	Solicitar financiamiento con la finalidad de incrementar el capital de trabajo, presentando un modelo de negocio atractivo y rentable.	E7	Alianzas con empresas de tercerización de servicio emergentes.
2	Débil presencia en el sector privado. Pocos clientes.	E4	Implementar una campaña de marketing basado en resultados para captar clientes privados. Participación activa en la Cámara de la Construcción	E7	Cambio del modelo de negocio, brindando asesoría y alquiler de maquinaria.

Fuente: Elaboración propia (2023)

Las oportunidades de la empresa están vinculadas hacia la diversificación de sus ingresos incrementando la facturación proveniente de la ejecución de proyectos del sector privado, pasando de un 30% a un 50%, con un modelo de negocio que le permita solicitar un anticipo y cobros parciales para poder cubrir los gastos operativos y financieros; de tal forma, que el

desarrollo de la obra depende 100% de los fondos provenientes del contrato. De esta manera, se limita el desembolso de capital propio para cubrir gastos operativos de la Constructora, con una estrategia que reduzca costos y flexibilice la negociación entre las partes.

Por otro lado, la principal amenaza está la entrada en vigencia del decreto 342 de 2019, Documentos Tipo para los pliegos de condiciones de los procesos de selección de obras públicas que abre posibilidades para que empresas que cumplan, participen en los procesos de selección de obra pública, lo cual se constituye en un riesgo al tener que competir con empresas más grandes y mejor posicionadas a nivel nacional; es decir, la misma naturaleza operativa del negocio abre la puerta a empresas localizadas fuera de la jurisdicción de la subregión, Lo mismo pasa con el sector privado, los cuales buscan maximizar sus beneficios y efectúan un exhaustivo análisis en función de criterios tales como tiempos de entrega, precio, calidad, materiales, asesoría, garantía y agilidad.


En este sentido, para aprovechar las fortalezas y principales oportunidades de la Constructora Merak, se diseñan una serie de estrategias de crecimiento que apalancan la escalabilidad del conocimiento, experticia y reconocida trayectoria del equipo que labora en la empresa, hacia el mercado privado; así como, se toman en cuenta la necesidad de estructurar estrategias de supervivencia que le generen a la Constructora un modelo de negocio más sólido, optando a un financiamiento que incremente su capital de trabajo y le permita realizar inversiones en el corto, mediano y largo plazo para adquirir tecnología de punta con equipos que optimicen los procesos, reduzcan desperdicio y eliminen la dependencia hacia ciertos insumos que en ocasiones se tornan escasos con un costo elevado.


Igualmente, se propone desarrollar campañas de marketing para visualizar los resultados, logros, garantías y beneficios que ofrecen los servicios de la constructora, abriéndose a la posibilidad de recibir clientes que representen una inyección de capital con el objetivo de implementar procesos innovadores que robustezcan sus procesos operativos-comerciales. No obstante, en caso de complicaciones se proponen estrategias de fuga, centradas en realizar alianzas con otras empresas de renombre, mayor estructura operativa y soporte financiero; e incluso adecuar el modelo de negocio y optar por el servicio de asesoría y alquiler de maquinaria.

Vistos las consideraciones anteriores, los análisis producto de la Matriz DOFA, las 5 Fuerzas de Porter y el Pestel, aportan conocimiento que permite diagnosticar el estado del entorno interno y externo de la Constructora Merak de cara a comprender sus principales desafíos y las herramientas con que cuenta para posicionarse y crecer en el mercado público y privado de la construcción de obras civiles en la región de Urabá.

El siguiente paso lo constituye la integración de la información en un diagrama que permita sintetizar estructuradamente los datos recolectados para poder proceder a la creación del modelo de negocio con su respectiva propuesta de valor.

Ilustración 4 Ficha Assessment – Resumen Corporativo

			RESUMEN CORPORATIVO	
Versión: 1	15/11/2023	Pág. _1_ de _1_	Proceso/Área: Proceso/Área: Estratégico (CEO) - Revisó y Aprobó: Gerencia General	
EMPRESA:	CONSTRUCTORA MERAK SAS			
SECTOR:	Construcción			
UBICACIÓN GEOGRAFICA:	Colombia-Antioquia-Apartado			
UBICACIÓN Y % OPERACIÓN:	Publica: 70% Turbo			
	Privado: 30% Apartado			
CLIENTES:	Distrito Turbo			
	Eduh			
	Coninsa- Comfama			
	Enetel-Epm			
PLAN DE POSICIONAMIENTO:	Diversificar sus ingresos alcanzando un 50% de la operación en el sector Publico y 50% sector Privado			
ANALISIS 5 FUERZAS PORTER				
PODER DE NEGOCIACION DEL CLIENTE	ALTA	La Constructora Merak, posee conocimiento y experticia del negocio, debe diversificar sus fuentes de ingresos para apalancar sus operaciones y desarrollar inversiones introduciendo tecnología de punta que le permita desarrollar un proceso operativo diferencial con precios atractivos, así como un servicio que garantice al cliente mejores tiempos de entrega, acompañamiento y servicio post venta oportuno, brindando experiencias ágiles de calidad, con el objetivo de incrementar su liquidez aumente		
PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	MEDIA			
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	ALTA			
AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	ALTA			
RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS	ALTA			
ANALISIS DOFA				
DEBILIDADES	Limitado soporte financiero con capital propio, con una débil presencia en el sector privado, pocos clientes			
OPORTUNIDADES	Diversificar la cartera, con operación en otros municipios y regiones y captación del cliente privado, negociación con cobro de anticipo que apalanque el flujo de obra, con pagos parciales que conlleve a una reducción de costos del precio final.			
FORTALEZAS	Knock how reconocido en materia de construcción, con una propuesta de valor diferencial anclada al servicio post venta y garantía el producto, con un equipo multidisciplinario de profesionales expertos en servicios de ingeniería construcción y asesoría de proyectos y tiempo de entrega atractivo para el cliente.			
AMENAZAS	Amplia oportunidad de otras empresas de ofertar en procesos de contratación publica Independiente de su ubicación geográfica; Limitado número de proyectos a desarrollar por parte de entidades territoriales, el incremento de las cuentas por cobrar que limite el flujo de caja, puesto que las compras y las contrataciones se realizan en su mayoría de contacto.			
ESTRATEGIAS	Aplicar la experiencia la construcción del sector público para impactar hacia el sector privado fortaleciendo el servicio post venta con atención especializada por áreas, de corto mediano y Largo plazo.			
	Identificar las áreas específicas a mejorar previa estandarización de los procesos y actividades del proyecto con estándares y procedimientos en cada etapa de la hora de una manera clara detallada y fáciles de entender para el personal involucrado en el proyecto.			
	Desarrollar una estrategia comercial que identifique y se enfoque en oportunidad de reducción de costos fomentando la eficiencia materializando la alianza estratégica con proveedores claves para negociar precios más competitivos mejorando la calidad de los materiales y servicios y tener acceso a insumos de difícil adquisición.			
	Solicitar financiación para incrementar el capital de trabajo, presentando un modelo de negocio atractivo y rentable.			
	Incrementar una campaña de marketing basada en resultados para captar clientes privadas.			
	Participación activa en la cámara de la construcción, cámara de comercio y la academia que permita estar activos y contar con mayor visibilidad en la región.			
	Establecer alianzas con empresas en la tercerización de servicios emergentes			
fortalecer otros segmentos del negocio como lo es la obra eléctrica y el alquiler de maquinaria				

			RESUMEN CORPORATIVO	
Versión: 1	15/11/2023	Pág. _1_ de _1_	Proceso/Área: Proceso/Área: Estratégico (CEO) - Revisó y Aprobó: Gerencia General	
ANALISIS PESTEL				
POLITICO	La dinamización de los nuevos planes de desarrollo de orden Departamental y municipal y la necesidad de estos de Necesidad de gobierno nacional departamental y municipal de invertir en proyectos de obra civil, pavimentación de vías urbanas, terciarias, de carácter departamental y nacional, proyectos de saneamiento básico, energía, escenarios deportivos entre otros. con una reforma tributaria y capacidad de elegir sus contratistas según su procesos de contratación.			
ECONOMICO	El país con una inflación elevada, un PIB disminuido, una subregión con grandes proyectos de infraestructura tanto el Distrito como el resto de municipios de la subregión enfrenta el reto de dos grandes puertos, varias obras de infraestructura y para Turbo asumir el papel de distrito portuario si se busca se parte del crecimiento de la región y del país con escenarios que motiven a los empresarios del sector a invertir en maquinaria y equipo expandiendo su capacidad productiva dado que al primer semestre del 2023 se mostro un decrecimiento de 10 puntos.			
SOCIAL	El Distrito es el municipio con mayor territorio de Antioquia uno de los mas extensos del País, cuenta con una tasa de desempleo del 11,3% con mas del 50% de su población en la zona rural con déficit en las necesidades básicas y un nivel de pobreza critico del 24,76% esta realidad que por décadas ha hecho notoria la escases en inversión en proyectos sociales que impacten positivamente en la calidad de vida de sus habitantes, como vías terciarias de conectividad con los centros poblados, saneamiento básico, instituciones educativa, centros de salud entre otros .			
TECNOLOGIA	Para el cierre del año 2022, El Distrito y la subregión son dependientes en materia de Tecnología de otras regiones, es ahí donde la Constructora Merak, puede apoyarse en nuevas tecnologías como la Inteligencia artificial invirtiendo en software y hardware que le permitan desarrollar mejorar procesos y controlar sus proyectos traduciendo obras económicamente viables, eficientes menores costos y plazos de ejecución.			
ECOLOGICO	La subregión y en especial al Distrito que inicia su desarrollo de grandes proyectos en desarrollo les obliga al cumplimiento de normativas ambientales contemplando planes sustentables, sostenibles y ecológicos que respeten la tierra, sus comunidades, costumbres y tratamiento de ríos.			
LEGAL	Los proyectos de infraestructura, requieren de licencias y cumplimiento de normativas especificas de acuerdo a las leyes que regulan el tipo de proyecto a ejecutar, es por ello que la Subregión y el Distrito requieren empresas que cumplan con estas condiciones y otorguen garantías que residen la inversión de los proyectos y la Constructora Merak se encuentra en condiciones y la capacidad de hacerlo.			

Fuente: elaboración propia (2023)

11. Plan de Intervención Empresarial para elevar la eficiencia operativa de la Constructora Merak

De acuerdo a lo contemplado, posterior al diagnóstico se procesa la información y se realiza la estructura del plan de intervención empleando la metodología PMR4 Agile la cual guiara el proceso de implementación de las acciones para elevar la eficiencia operativa de la

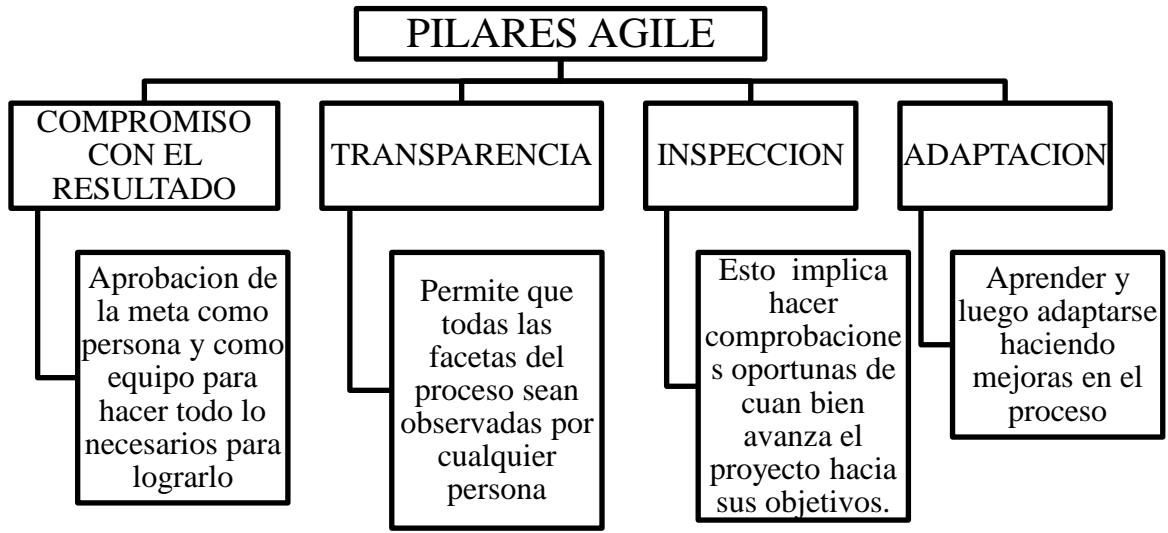
Constructora Merak.

En este sentido, los resultados del análisis efectuado empleando la técnica de las 5 Fuerzas de Porter, el PESTEL y la matriz DOFA con estrategias, mostraron un panorama claro sobre el entorno externo e interno de la empresa, pudiendo observar el contexto comercial, social, económico, legal y organizativo que de una u otra forma influye en su operatividad, y revelaron la necesidad de implementar planes contundentes para aprovechar el potencial de la Constructora y convertir sus oportunidades en valores diferenciales que impulsen su crecimiento y sirvan de marco estructural para reordenar sus procesos productivos en función de convertirla en una organización competitiva y rentable.

Finalmente, el diagnóstico facilitó la lectura de datos validados por los informantes de la empresa, para poder desarrollar un plan que genere seguridad y facilite la gestión ágil de los recursos de la Constructora Merak, aportando valores diferenciales a sus clientes mediante la adopción de una política de reducción de tiempos muertos y costos innecesarios, con una estandarización de procesos claves y una óptima selección de materiales en pro de simplificar el diseño de una propuesta competitiva.

Para tal efecto, empleando la metodología PMR4 Agile se consideran los cuatro pilares que le sostienen, basados en el compromiso con el resultado final del proceso, la transparencia en la ejecución del plan, la supervisión permanente y la aplicación de mejoras considerando el aprendizaje previo en cada etapa. (ver ilustración 5)

Ilustración 5 Pilares Agile



Fuente: Guía PMR4 Agile

Específicamente, la metodología PMR4 Agile requiere la asignación de roles donde se seleccionan a los responsables de funciones determinantes a todas aquellas personas que participaran en la ejecución del plan, los cuales se mencionan a continuación:

Patrocinador, referido al encargado de promover el desarrollo del diseño del plan con una participación directa en las reuniones, revisiones y validación de los indicadores de cumplimiento.

Dueño del producto, descrito como la figura de autoridad responsable de la toma de decisiones vinculadas a la forma como se ejecutará el plan de intervención. Se resalta que esta persona es la que representa a los usuarios e interesados del proyecto.

Líder ágil, quien asume el papel de dueño del proceso de ejecución del plan y asume la responsabilidad de compaginar el mismo con la operación regular de la empresa, para ello, debe resolver obstáculos, limitaciones y planificar, revisar, supervisar y evaluar considerando

imprevistos


Equipo ágil, integrado por el personal que participara en las acciones que considere el plan.

Cada una de estas personas, deben tener la capacidad de auto gestionarse, coordinarse, trabajar en equipo, comunicarse y alinear sus visiones en favor de la consecución del Plan, aportando valor desde sus competencias individuales. Se indica así mismo, que durante cada fase se empleara el termino spring el cual hace referencia a un espacio de tiempo durante el cual, tanto el equipo como sus líderes, trabajaran en ciclos medibles para acometer las acciones planificadas para completar las actividades correspondientes.

Visto estas consideraciones, el plan de intervención diseñado para la Constructora Merak basado en la metodología PMR4 Agile contempla springs con una duración de 15 días cada uno, donde se desarrollarán los lineamientos descritos en función de los análisis del diagnóstico realizado, para elevar la eficiencia operativa de la Constructora Merak.

De acuerdo a lo señalado anteriormente, la tabla 11 contiene el diseño de la propuesta, marcando su descripción, propósito, participantes, alcances, limites, entradas y salidas, asignación de roles, descripción de los procesos, así como las excepciones y medios de control.

Tabla 11 Diseño del Plan de Intervención

		PLAN DE INTERVENCIÓN	
Versión: 1	28/11/2023	Pág. <u> 1 </u> de <u> 1 </u>	Revisó y Aprobó: Gerencia General
Proceso/Área: Estratégico (CEO)			
Descripción	Diseño del Plan de Intervención Empresarial para elevar la eficiencia operativa de la Constructora Merak		
Propósito	Optimizar la empresa implementando procedimientos que potencien su competitividad generando beneficios para la dirección, clientes internos y clientes externos; con el factor adicional que representa el aporte que la constructora Merak realiza a la región en cuanto a ejecución de proyectos que edifican la calidad de vida de la población beneficiada de los proyectos.		
Participantes	<p>Beneficiarios directos: Clientes Públicos: Alcaldías municipales, Empresas de desarrollo, Asociaciones de Municipios, Cámara de la Construcción, Gobernación de Antioquia; Clientes Privados: Cajas de compensación, empresas prestadoras de servicios, Proyectos urbanísticos, Empresas de Servicios de Salud</p> <p>Valor: Definición del marco de trabajo que delimita las actividades que definen el plan de intervención empresarial para elevar la eficiencia operativa de la Constructora Merak.</p> <p>Aliados estratégicos: Inversionistas, constructoras privadas, entidades crediticias, socios y empleados, cámara de comercio.</p> <p>Valor: Reconocerse como parte y protagonista de un proceso que optimiza la operatividad de una empresa emergente que busca implementar procedimientos ágiles, adaptativos y de mejora continua para elevar su eficiencia, dinamizando la ejecución de proyectos que beneficiaran al sistema social de los beneficiarios.</p>		
Alcance del proceso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Agilizar los procesos internos de la Constructora Merak, alineando sus objetivos con la realidad social, económica, política y tecnológica de la región. 2. Elevar la tasa de concreción de contratos con empresas privadas para la construcción de obras civiles. 3. Fortalecer el capital de trabajo, con una política de cobro anticipado y optando a créditos que fortalezcan su capacidad para invertir en tecnología de punta y sostener la operatividad de cada proyecto. 		
Límites del proceso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estandarización de procesos operativos, financieros, supervisorios, aplicando reingeniería para optimizar cada una de las fases que contempla el plan. 		

Entrada (Insumos, Criterios, Tiempo)	Insumos: a) Competencias, habilidades y especialización del equipo de ingenieros, gerentes y aliados de la Constructora Merak. b) Indicadores de rendimiento c) Base de datos de proyectos de obras civiles financiados con capital privado d) Documentación requerida para solicitar financiamiento externo. e) Visitas técnicas, entre otros.
	Criterios: a) Elevar de los índices de rendimiento de los procesos de la constructora b) Cumplir de normativa legal, con responsabilidad social c) Disminuir costos innecesarios. d) Estandarización de procesos y procedimientos. f) Promoción de capacitaciones periódicas.
	Tiempo: Inicio del proyecto Enero 2024 - Duración del proyecto : 4 meses.
Roles	Patrocinador: Gerente General Dueño del producto: Constructora Merak Líder ágil: Director Técnico de Constructora Merak Equipo ágil: Personal liderado por mandos medios de la constructora Merak (Dirección Técnica, administración, logística).
Proceso (Actividades, Valor Agregado, Asignaciones, Metas, Funciones)	Fase I Diagnóstico: Dar a conocer el contexto interno-externo de la empresa, producto del diagnóstico ejecutado.
	Springs: Exposición de Resumen de Analisis 5 fuerzas de Porter, Analisis PESTEL y Matriz Dofa con estrategia. / Validación de procesos críticos / Determinación procesos estratégicos.
	Responsables: Líder Ágil/Patrocinador Equipo ágil: Personal liderado por mandos medios de la constructora Merak (Dirección Técnica, administración, logística).
	Fase II Analisis: Recolectar indicadores para validarla la información del diagnóstico
	Spring: Recolección de información / diseño y análisis de estadísticas
	Responsables: Líder Ágil/Patrocinador Equipo ágil: Personal liderado por mandos medios de la constructora Merak (Dirección Técnica, administración, logística)..
Fase III Diseño: Definir etapas claves, acciones específicas e indicadores de gestión del plan de intervención para elevar la eficiencia operativa de la Constructora Merak, incluyendo las estrategias para alcanzar el objetivo.	

	<p>Spring: Determinar dueños de procesos del diseño del plan / definir objetivos claves / determinar indicadores (OKR'S y Kpi)</p>
	<p>Responsables: Líder Ágil/Patrocinador</p> <p>Equipo ágil: Personal liderado por mandos medios de la constructora Merak (Dirección Técnica, administración, logística)...</p>
	<p>Fase IV Aplicación: Ejecución de las acciones del plan en función de la planificación de la fase III:</p> <p>Acción 1: Considerar como prioritario la instalación de mesas técnicas de trabajo para definir los beneficios del plan de intervención haciendo visible el objetivo del mismo.</p> <p>Acción 2: Jerarquizar los procesos críticos y estratégicos donde se enfocará el plan de intervención.</p> <p>Acción 3: Realizar un mapeo de obras ejecutadas por la constructora, comparando los procesos y actividades más eficientes versus los que han presentado desafíos en términos de gestión de recursos y productividad.</p> <p>Acción 4: Describir los procesos con prácticas efectivas de cada uno de los procedimientos para estandarizarlos en función de unificar criterios de trabajo bajo un enfoque ágil.</p> <p>Acción 5: Establecer un proceso de seguimiento periódico de los gastos y costos de obra, permitiendo identificar y corregir desviaciones, así como optimizar la asignación de recursos económicos.</p> <p>Acción 6: Diseñar un proceso de control de obra, con indicadores de tiempo, presupuesto y gestión humana que genere eficiencia en las operaciones optimizando el recurso y aumentando la productividad de los proyectos</p> <p>Acción 7: Realizar ajustes y cambios en el proceso de estandarización de obra para lograr una mejora continua en los niveles de optimización y productividad.</p> <p>Acción 8 Conocer las necesidades, requerimientos técnicos y especificaciones de los proyectos por tipo de obra, identificando insumos claves o de mayor impacto en la participación financiera de los mismos.</p> <p>Acción 9</p>

	<p>Establecer alianzas estratégicas con proveedores claves en pro de negociar precios competitivos, mejorar la calidad de los materiales y servicios, así como poder acceder a insumos de alta rotación.</p> <p>Acción 10 Implementar campañas de marketing dirigidas a la empresa privada, que muestren la trayectoria de la Constructora, sus resultados y garantías en la ejecución de los proyectos.</p> <p>Acción 11 Desarrollar una estrategia comercial que se enfoque en la optimización del recurso material, humano y financiero, reduciendo costos que fomenten la eficiencia operacional de la Constructora y permitan ofrecer mejores precios.</p> <p>Acción 12: Implementar un sistema de gestión de inventario eficiente que optimice los niveles de stock, reducir el desperdicio y evite compras innecesarias.</p> <p>Acción 13: Implementar un sistema de comunicación y retroalimentación constante con los clientes, asegurando la satisfacción de sus expectativas a través de una atención personalizada y oportuna.</p> <p>Acción 14: Evaluar líneas de crédito para fortalecer el capital de trabajo de la Constructora.</p> <p>Acción 15: Capacitación y entrenamiento a todo el personal involucrado en la ejecución de los proyectos. Asegúrate de que comprendan los estándares y procedimientos establecidos y tengan las habilidades necesarias para implementarlos de manera efectiva.</p>
	<p>Spring: Ejecución de acciones contempladas en el plan de intervención / seguimiento de cambios / seguimiento de resultados.</p>
	<p>Responsables: Líder Ágil/Patrocinador</p> <p>Equipo ágil: Personal liderado por mandos medios de la constructora Merak (Dirección Técnica, administración, logística).</p>
	<p>Fase V Control: Establecer lineamientos de control con indicadores desarrollados por proceso.</p>
	<p>Spring: Control de indicadores del diseño del Plan (OKR'S y Kpi) / Plantear objetivos de crecimiento.</p>

	<p>Responsables: Líder Ágil/Patrocinador</p> <p>Equipo ágil: Personal liderado por mandos medios de la constructora Merak (Dirección Técnica, administración, logística)....</p>
	<p>Fase VI Reflexión y Mejora: Evaluación de los resultados de la ejecución de las acciones del plan, aplicando mejoras y optimizando los resultados.</p>
	<p><i>Spring: Mesas técnicas para analizar y estudiar los niveles de cumplimiento del plan. Evaluación de limitaciones, obstáculos y barreras. / Implementación de mejorar en el diseño del plan de intervención.</i></p>
	<p>Responsables: Líder Ágil/Patrocinador</p> <p>Equipo ágil: Personal liderado por mandos medios de la constructora Merak (Dirección Técnica, administración, logística)....</p>

<p>Salida (Productos, Resultados, Servicios, entregables)</p>	<p>Informe técnico-operativo de las estrategias con sus respectivas acciones para elevar la eficiencia operativa de la Constructora Merak</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definición y estandarización de procesos. 2. Flujograma de procedimientos por área 3. Plan de control y seguimientos de costos, inventarios e insumos directos. 4. Modelo de negocio para presentar ante fuentes de financiación, con el objetivo de obtener inyección de capital. 5. Plan de marketing y programa de vitrina comercial para exponer la trayectoria, beneficios y garantías que ofrece la empresa. 6. Plan de alianzas con proveedores para generar negociaciones permanentes que garanticen suministro y precios competitivos. 7. Plan para optimizar el servicio postventa, incluyendo acompañamiento con seguimiento para verificar la calidad y oportunidad del servicio contratado, validando áreas de mejora nuevos requerimientos. 8. Seminarios, charlas y workshops al personal de la empresa.
<p>Excepciones del proceso</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Limitación en la coordinación de agendas de los beneficiarios del plan. 2. Trámites burocráticos y documentación excesiva. 3. Bajo presupuesto para inversión en campañas y participación en proyectos de gran envergadura.
<p>Puntos de control y medición</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reporte de avance por Spring, considerando reestructuración para mejoras. 2. Reporte estratégico por fase ejecutada.

12. Conclusiones

Con el diagnóstico realizado se identificaron los procesos críticos relacionados con los factores externos vinculados a la Constructora Merak, destacando el poder que tienen los clientes para seleccionar con quien contratar, la dificultad que pueden encontrarse al momento de acceder a materiales de alta rotación, barreras de entrada por el débil poder financiero que poseen y la vulnerabilidad que presentan, por cuanto cualquier empresa localizada en el territorio colombiano puede competir en la adjudicación de un proyecto público.

Con el diagnóstico realizado a la Constructora Merak con las 3 herramientas implementadas fue posible identificar que los procesos críticos relacionados con los factores externos vinculados a la organización son principalmente el poder que tienen los clientes para seleccionar con quien contratar considerando que los clientes de la Constructora Merak son en su mayoría del sector público y que los requisitos de contratación estatal se realizan a través de su página web Colombia compra eficiente en sus procesos de contratación como las licitaciones públicas, los cuáles no pueden ser modificados por ninguna de las partes; a su vez este tipo de contratación abre las puertas a que cualquier empresa localizada en el territorio colombiano puede competir cumpliendo requisitos en la adjudicación de un proyecto haciendo más vulnerable a la empresa frente a sus competidores.

Otro factor externo relevante como un proceso crítico que puede afectar negativamente a la Constructora Merak es la dificultad que pueden encontrarse al momento de acceder a materiales de alta rotación, cuyos precios varían considerablemente conforme el mercado nacional e internacional; este factor sumado a las barreras de entrada por el débil poder

adquisitivo que poseen impacta negativamente en el flujo financiero de los proyectos y de la organización.

Otro dato importante de resaltar, es la dependencia existente que tienen con el sector público los cuales aportan el 70% de los ingresos de la Constructora Merak, lo que genera que las cuentas por cobrar tengan un ciclo mayor que las cuentas por pagar, en este orden se trabajan con una política a crédito que supera las condiciones de compra que le ofrecen los proveedores, debilitando el flujo de caja; por lo cual la empresa debe disponer de un capital de trabajo que permita financiar en ocasiones la ejecución de los proyectos.

Como elemento positivo se destaca la notable experiencia, experticia y conocimiento que posee la Constructora Merak en materia de construcción, constituida por un equipo multidisciplinario de profesionales expertos en servicios de ingeniería, construcción y asesoría de proyectos, capaz de ofrecer excelentes tiempos de ejecución y cumplimiento en la entrega. Igualmente, resulta efectivo los elementos diferenciadores que ofrece, anclados a un servicio post venta centrado en acompañar al cliente y asesorarlo antes, durante y posterior a la ejecución del proyecto, ofreciendo garantías en materiales, mano de obra, excelencia en los procesos y ejecución del mismo.

Finalmente, la Constructora Merak se está centrando en diversificar sus fuentes de ingresos para poder apalancar sus operaciones y desarrollar inversiones introduciendo tecnología de punta que le permitan desarrollar un proceso operativo diferencial con precios atractivos y múltiples beneficios al cliente.

13. Referencias

- Álvarez y Zapata Universidad EAFIT. (2019). *Metodología para la formulación del proceso estratégico en las pPymes Colombianas*. Universidad EAFIT.
- Álvarez, J. (2009). *Decisiones estratégicas. Colección de acción empresarial*. Primera edición. Spanish Edition.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. 8va edición. Editorial Episteme.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2019). *Gestión de Proyectos - ¿Qué es PM4R?* <https://cursos.iadb.org/es/indes/pla/gestion-de-proyectos-pm4r>: BID.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación. Tercera edición*. Pearson Educación de Colombia.
- Bizquera, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa*. Editorial la Muralla. S.A.
- Camara de Comercio de Medellín. (2021). *Perfil socioeconómico de la subregión de Urabá*.
- Camara de Comercio de Medellín. (2023). *Desempeño económico en las sub regiones resultados de la encuesta de actualidad empresarial 2023-II*. file:///C:/Users/Mahin%20Carolina%20Cova/Downloads/Camara_Indica_Edicion_23.pdf.
- DANE. (2020). *Censo Nacional de Población y Vivienda. Antioquia*.
- Domínguez, Palazuelos, Unzaga, y Carrillo. (2014). La alternativa del diagnóstico empresarial para la gestión directiva en las pequeñas empresas comerciales en Sinaloa. . *Telos*, 16(2), 278-299.
- Drucker, Hesselbein y Snyder. (2016). *Las 5 claves de Peter Drucker: el liderazgo que marca la diferencia*. Profit.
- EsgInnova. (<https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/05/que-es-el-modelo-de-las-5-fuerzas->

- de-porter-y-como-se-realiza-un-analisis-competitivo-con-este-modelo/ de Mayo de 2020).
- ISO 9001:2015 ¿Qué es el modelo de las 5 fuerzas de Porter? Y ¿Cómo se realiza un análisis competitivo con este modelo? Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/05/que-es-el-modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter-y-como-se-realiza-un-analisis-competitivo-con-este-modelo/>
- Etulain, J. (2008). *¿Gestión promocional o privatización de la gestión urbanística?* . Bitácora Urbano Territorial.
- Fernández, Véliz y Ruiz. (2016). Hacia una cultura pedagógica inclusiva: Experiencias desde la práctica universitaria. . *Revista Electrónica Educare*, 20(3), 1-15.
- Frias, Lerma, García & Rendón. (2018). *Importancia del diagnóstico organizacional en la mipymes; caso: Restaurant galería la casona*. Educateconciencia, 19(20).
- Frias, Lerma, García, & Rendón . (2018). Importancia del diagnóstico organizacional en la mipymes; caso: Restaurant galería la casona. . *Educateconciencia*, , 19(20).
- Giraldo, J. (2018). *Plan estratégico de mercadeo para microempresa Flash Eventos-BTL. (Trabajo de grado)*. . Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD.
- Gonzales Ortega, Oviedo, Leyva, Estupiñan, Sganderia y Smarandache. (2019). *Pestel analysis base don neutrosophic cognitive maps and neutrosophic numbers for the sinos river basin management*. . Univesidad Nuevo México.
- Gurria. (2020). *Informe OCDE*.
- Hill & Jones. (2014). *Administración Estratégica*. McGraw-Hill.
- Hoyos, M. (2018). *Last Planner en Colombia. Una revisión a su implementación y su impacto en el desempeño de proyectos de construcción. (Magíster en Ingeniería)*. Universidad EAFIT.
- Mendizábal, N. (2014). *Estrategias de investigación cualitativa. Los componentes del diseño flexible en la investigación cualitativa*. . Panapo.

Meneses, C. (2022). *El sector de la construcción y su incidencia en los proyectos de vivienda en el Municipio de Barrancabermeja*. Universidad Areandina.

Molina, J. (2021). *Desarrollo de las Cinco Fuerzas de Porter aplicando el análisis FODA en el sector de la construcción de viviendas familiares*.
https://bibliotecaunapec.blob.core.windows.net/tesis/TPG_CI_MGP_27_2021_ET220124.pdf.

Mondelo y Sanchez. (2020). *Guia práctica PMR4 Agile*. BID.

Montoya, M. (2018). Comunicación organizacional, revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. *Razón y palabra*, 778-795.

OCDE. (2016). *Nuevas y mejores políticas. Para una vida mejor*.
www.oecd.org/centrodemexico/medios/empieza-a-resurgir-el-emprendimiento-dice-la-ocde.htm.

Pacheco, A. (2021). *Plan de Marketing Mix para la comercialización de miel de abeja en la ciudad de Cuenca*. Trabajo de grado. Universidad del Azuay.

Pereira Laverde, Fernando et ál. (2022). *Nuestro reto: Impactar la dinámica emprendedora colombiana. GEM Colombia 2021-2022*. Ediciones de la U.

Pérez, J. (2011). *Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter*.

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, Vol. 86, N° 1, págs. 58-77. ISBN 0717-9952.

Porter, M. (2018). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, pag.2-18, <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>.

Quiroa, M. (2020). Estrategia de diferenciación. *Economipedia.com*,
<https://economipedia.com/definiciones/estrategia-de-diferenciacion.html> .

Roa, V. (2019). Gestiona tu proyecto en siete pasos con la metodología PM4R (Project Management for Results) del Banco Interamericano de Desarrollo BID. *Nodaká: Un mundo de oportunidades*.

Rodríguez, Gil y García. (2016). *Metodología de la investigación cualitativa*. . Ediciones Aljibe.

Rodríguez, M. (2016). *Darío. Diagnóstico organizacional*. 8a. ed. Alfaomega.

Ruiz. (2020). *Intervención Organizacional en empresa del sector comercial en la ciudad de Durango para la optimización del desempeño*.
<http://repositorio.ujed.mx/jspui/bitstream/123456789/168/1/Intervenci%C3%B3n%20Organizacional%20Cambio%20suave%20Empresas%20familiares%20Planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica..pdf>: Universidad Juárez del estado de Durango.

Sampieri, Fernandez y Batista. (2014). *Metodología de la investigación. Sexta Edición*. Mc Graw Gill.

White, R. E., & Cooper, K. (2022). *Qualitative Research in the Post-Modern Era*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-85124-8>