

**EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA DE LAS ESTRATEGIAS DE
MÁRKETING PROPUESTAS EN EL 2015, A LA ONG SCA REGIONAL HUILA, CON
MIRAS A OBTENER VENTAJAS COMPETITIVAS EN LA ORGANIZACIÓN**

AUTOR:

DIEGO PABLO GUTIÉRREZ DÍAZ

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD -
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS
Y DE NEGOCIOS – ECACEN -
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE MARKETING – EGEM -
NEIVA, 2018**

**EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA DE LAS ESTRATEGIAS DE
MÁRKETING PROPUESTAS EN EL 2015 EN LA ONG SCA REGIONAL HUILA, CON
MIRAS A OBTENER VENTAJAS COMPETITIVAS EN LA ORGANIZACIÓN**

AUTOR:

DIEGO PABLO GUTIÉRREZ DÍAZ

**Trabajo de grado presentado como requisito de grado para optar al título de
Especialista En Gerencia Estratégica De Marketing**

DIRECTOR:

JOSE EVER CASTELLANOS

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS
Y DE NEGOCIOS - ECACEN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE MARKETING - EGEM
NEIVA, 2018**

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Neiva, 12 de abril de 2018.

Dedicatoria

A mi Madre, a mi Padre, a mi esposa por su apoyo incondicional y al profesor José Ever quien me motivó para inscribirme y desarrollar la especialización en gerencia estratégica de marketing, con miras a optimizar mi hacer profesional.

Agradecimientos

A los asociados directivos de la Sociedad Colombiana de Arquitectos regional Huila, por permitirme desarrollar el presente trabajo de grado en su organización.

Al profesor José Ever Castellanos, por su direccionamiento en este proceso de trabajo de grado.

Resumen

El presente documento titulado “evaluación y propuesta de mejora de las estrategias de márketing propuestas en el 2015 a la ONG SCA regional Huila, con miras a obtener ventajas competitivas en la organización”, desarrolla el diagnóstico estratégico (interno y externo) de la organización para identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

También desarrolla un diagnóstico estratégico (interno y externo) para identificar ventajas competitivas para la organización con relación a la competencia.

Y con relación a las estrategias de marketing de la ONG SCA Regional Huila propuesto en el año 2015, hace evaluación de las mismas con miras a verificar su validez, pertinencia, y concordancia con lo analizado en el diagnóstico.

Finalmente, proponer alternativas de mejora a las estrategias de márketing propuestas, con miras a obtener ventajas competitivas perdurables para la organización.

Palabras clave: Diagnóstico estratégico, estrategias de marketing, alternativas de mejora, ventajas competitivas.

Abstract

The current document entitled "Evaluation and proposal for improvement of marketing strategies in the region Sca regional Huila, with a view to obtaining competitive advantages in the organization", develop the internal diagnosis of organizations to identify weaknesses, opportunities, strengths and threats.

It also develops a strategic diagnosis for competitive internal. Competitive for the organization in relation to the competition.

And in relation to the commercialization strategies of the Regional ONG of SCA Huila was presented in 2015, makes the evaluation of them with a view to verify their validity.

Finally, propose alternatives for improvement to the marketing strategies proposed, with a view to obtaining lasting competitive advantages for the organization.

Keywords: Strategic diagnosis, marketing strategies, improvement alternatives, competitive advantages.

Tabla de Contenido

Resumen	6
Palabras clave: Diagnóstico estratégico, estrategias de marketing, alternativas de mejora, ventajas competitivas.	6
Abstract.....	7
Keywords: Strategic diagnosis, marketing strategies, improvement alternatives, competitive advantages.....	7
Introducción	11
Planteamiento del Problema	12
Formulación del Problema.....	13
Justificación	14
Objetivos.....	16
Objetivo General 16	
Objetivos Específicos	16
1. Marco Referencial.....	17
1.1 Marco Teórico 17	
1.1.1 Michael Porter	17
1.1.2 Jay Barney 18	
1.1.3 Robert M. Grant	21
1.2 Marco Conceptual	23
1.3 Marco Legal 33	
1.4 Marco Institucional de la SCA Regional Huila	37
1.5 Marco Espacial 38	
2. Metodología	38
2.1. Investigación Aplicada	38
2.2. Instrumentos de Investigación	38
2.3. Tipo de Estudio.....	39
2.4. Universo y Muestra	39
2.5 Tipo de muestreo.	39

2.6 Fuentes de Información	39
2.7 Portafolio de Productos	39
2.8. Marketing Mix	41
2.9 Orientación al mercado.....	41
2.10 Instrumentos de Investigación	41
3. Resultados	47
3.1. Síntesis de los Principales Resultados	47
3.2 Aspectos Destacados en el Análisis	55
3.2.1. La innovación.....	55
3.2.2. La diferenciación.	55
3.2.3. El posicionamiento en el mercado.	56
3.2.4. Los factores de producción.	56
3.2.5. La demanda, la oferta	56
3.2.6. Los proveedores.....	57
3.2.7. Las relaciones con el Estado.	57
3.2.8. La situación económica del país y las demás variables externas que afecten la empresa.....	57
3.2.9. Estructura del Sector.	58
3.2.9.1 Sociedad Colombiana de Ingenieros regional Huila.....	58
3.2.9.2 Sociedad Colombiana de Ingenieros Eléctricos y Mecánicos ACIEM regional Huila.....	59
3.3. Factores Claves de Éxito (FCE)	62
3.3.1 Calidad en los servicios	62
3.3. 2 Reducción de costos	63
3.3.3 Fidelización de clientes:	63
3.3.4 Fidelización de empleados:.....	63
3.3.5 Encadenamientos hacia adelante:.....	63
3.3.6 Encadenamientos hacia atrás	64
3.3.7 Alianzas estratégicas	64
3.3.8 Control a asociados	64
3.3.9 Puntualidad.....	64
3.4. Evaluación Externa Directa.....	65
3.5 Situación Frente a los Competidores.....	67
3.6 Análisis Externo Indirecto	67
3.6.1. Variables económicas.	67
3.7. Análisis de los Resultados	68

3.7.1. Variables tecnológicas.....	68
3.7.2. Variables sociales y culturales.....	69
3.7.3. Variables político – legales.....	70
3.7.4. Variables ecológicas.....	70
3.8. Ambiente Externo para el Desarrollo de la Empresa u Organización.....	71
3.8.1. Análisis Interno.....	71
3.8.2. Aspectos empresariales: área de servicios.....	72
3.8.3. Aspectos empresariales: área de mercadeo y ventas.....	73
3.8.4. Aspectos empresariales: área de contabilidad y finanzas.....	74
3.8.5. Aspectos empresariales: área de talento humano.....	75
3.8.6. Aspectos empresariales: funciones administrativas; planeación.....	76
3.8.8. Aspectos empresariales: funciones administrativas; dirección.....	78
3.8.9. Aspectos empresariales: funciones administrativas; control.....	79
3.9. Diagnóstico Externo	79
3.10. Diagnóstico Externo	80
3.11. Plataforma Estratégica	81
3.12. Visión 81	
6.13.1. Visión actual.....	81
3.13.2. Visión propuesta.....	82
3.14. Misión 82	
3.14.1. Misión actual.....	82
3.14.2. Misión propuesta.....	82
3.15. Objeto Social 83	
3.15.1. Objeto social actual.....	83
3.15.2. Objeto social propuesto.....	83
3.16. Principios Corporativos	83
3.16.1. Principios corporativos actuales.....	84
No están formulados por la organización.....	84
3.16.2. Principios corporativos propuestos.....	84
3.16.2.1 Profesionalismo.....	84
3.16.2.2 la ética.....	84
3.16.2.3 Aprendizaje Permanente:.....	84
3.16.2.4 Flexibilidad:	84
3.16.2.5 Adaptabilidad:.....	84
3.16.2.6 Autorreflexión:	85
3.17. Valores Corporativos.....	85
3.17.1. Valores corporativos actuales.....	85
3.17.2. Valores corporativos propuestos.....	85
3.17.2.1 Integridad:	85
3.17.2.2 Sinceridad	85
3.17.2.3 Confianza	86
3.17.2.4 Gratitud	86
3.17.2.5 Honestidad	86
3.17.2.6 Transparencia:.....	86

3.17.2.7 Solidaridad:.....	86
3.18. Objetivos Estratégicos.....	86
3.18.1. Objetivos estratégicos actuales.....	86
3.18.2. Objetivos estratégicos propuestos.....	87
4. Plan Estratégico Empresa Sociedad Colombiana de Arquitectos SCA Regional Huila 2019 – 2022	87
4.1. Formulación de Estrategias.....	87
4.1.1. Estrategias F.O.....	88
4.1.2. Estrategias F.A.....	89
4.1.3. Estrategias D.O.....	90
4.1.4. Estrategias D.A.....	91
4.2. Matriz DOFA o FODA.....	91
4.3. Calificación de Objetivos.....	95
4.4 Calificación de Estrategias.....	96
4.5. Formulación de Metas.....	105
4.5.1. Metas perspectiva financiera.....	106
4.5.2 Metas perspectiva del cliente.....	108
4.5.3. Metas perspectiva del proceso interno.....	109
4.5.4. Metas perspectiva de formación y crecimiento.....	111
4.6. Formulación de Planes Tácticos.....	113
4.6.1 Plan financiero o de inversión.....	114
4.6.2 Plan de negocios o de crecimiento y expansión.....	115
4.6.3. Plan de internacionalización.....	117
4.6.4. Plan de marketing.....	118
7.6.5. Plan de formación (capacitación).....	119
4.7. Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard, Bsc).....	120
4.8. Propuesta de Mejora a las Estrategias de Marketing.....	122
5. Interpretación de resultado finales.....	122
6.Propuestas de mejora.....	123
7. Hallazgos y Recomendaciones.....	125
8. Conclusiones Finales.....	126
Referencias Bibliográficas.....	128

Lista de Tablas

Tabla 1. Postulados de J. Barney	20
Tabla 2 Formato de Entrevista a Profundidad	41
Tabla 3 Análisis del Sector. Competencia	59
Tabla 4. Análisis del Sector: clientes	59
Tabla 5. Análisis del Sector: sustitutos	60
Tabla 6. Análisis del Sector: proveedores	61
Tabla 7. Factores Clave de Éxito	64
Tabla 8 Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo SCA: evaluación Externa Directa	65
Tabla 9. Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo SCI: evaluación Externa Directa	66
Tabla 10 Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo Aciem: evaluación Externa Directa	66
Tabla 11 Matriz de Evaluación Externa Indirecta. Variables Económicas	67
Tabla 12 Matriz de Evaluación Externa Indirecta. Variables Tecnológicas	68
Tabla 13 Matriz de Evaluación Externa Indirecta. Factores Sociales y Culturales	69
Tabla 14 Matriz de Evaluación Externa Indirecta. Variables Político Legales	70
Tabla 15 Matriz de Evaluación Externa Indirecta. Variables Ecológicas	70
Tabla 16 Matriz de Evaluación Interna Directa. Área de Producción	71
Tabla 17 Matriz de Evaluación Interna Directa. Área de Mercadeo y Ventas	73
Tabla 18 Matriz de Evaluación Interna Directa. Área de Contabilidad y Finanzas	74
Tabla 19 Matriz de Evaluación Interna Directa. Área de Talento Humano	74
Tabla 20. Matriz de Evaluación Interna Directa. Función Administrativa de Planeación	76
Tabla 21. Matriz de Evaluación Interna Directa. Función Administrativa de Organización	77
Tabla 22. Matriz de Evaluación Interna Directa. Función Administrativa de Dirección	78
Tabla 23. Matriz de Evaluación Interna Directa. Función Administrativa de Control	78
Tabla 24. Diagnóstico Externo	79
Tabla 25. Diagnóstico Externo	80
Tabla 26. Estrategias FO	89
Tabla 27. Estrategias FA	89
Tabla 28. Estrategias DO	90
Tabla 29. Estrategias DA	91
Tabla 30. Estrategias FO del FODA	91
Tabla 31. Estrategias FA de FODA	93
Tabla 32. Estrategias DO de FODA	94
Tabla 33. Estrategias DA de FODA	94

Tabla 34. Calificación de Objetivos	95
Tabla 35. Calificación de Estrategias.....	96
Tabla 36. Calificación de Estrategias.....	97
Tabla 37. Calificación de Estrategia.....	98
Tabla 38. Calificación de Estrategia.....	99
Tabla 39. Calificación de Estrategia.....	101
Tabla 40. Calificación de Estrategias.....	102
Tabla 41. Calificación de la Estrategia	103
Tabla 42. Calificación de Estrategia.....	104
Tabla 43. Calificación de Objetivos.....	105
Tabla 44. Metas. Objetivo 1	107
Tabla 45. <i>Metas. Objetivo 2</i>	107
Tabla 46. Metas. Objetivo 3	107
Tabla 47. Metas. Objetivo 1. Indicadores	108
Tabla 48. Metas. Objetivo 2. Indicadores	109
Tabla 49. Metas. Objetivo 3. Indicadores 2019 - 2023	109
Tabla 50. Metas Perspectiva del Proceso Interno. Objetivo 1	110
Tabla 51. Metas Perspectiva del Proceso Interno. Objetivo 2	110
Tabla 52. Metas Perspectiva del Proceso Interno. Objetivo 3	111
Tabla 53. Metas Perspectiva de Formación y Crecimiento. Objetivo 1	112
Tabla 54. Metas Perspectiva de Formación y Crecimiento. Objetivo 2	112
Tabla 55. Metas Perspectiva de Formación y Crecimiento. Objetivo 3	113
Tabla 56. Plan de Financiero o de Inversión año 2019	114
Tabla 57. Plan de Negocios o de Crecimiento y Expansión año 2019	115
Tabla 58. Plan de Internacionalización año 2019	117
Tabla 59. Plan de Marketing año 2019.....	118
Tabla 60. Plan de Formación (Capacitación) año 2019	119
Tabla 61. Balanced Score Card – BSC o Cuadro de Mando Integral - CMI.....	121

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1. Análisis de recursos y capacidades: relación entre la estrategia y la empresa.....	22
Ilustración 2. Relación entre recursos, capacidades y ventaja competitiva.....	23
Ilustración 3. Organigrama SCA.	50
Ilustración 4. Logo de la SCA.	52
Ilustración 5. Análisis del Sector. Fuerzas de Porter.	61

Introducción

Frente a la mayor competencia de los mercados, la inestabilidad de los entornos de los negocios y el acelerado desarrollo tecnológico, se hace perentorio desarrollar el diagnóstico estratégico de la organización, de forma tal que, la organización pueda enfrentar los retos del entorno, ajustando rápidamente su accionar y maniobra empresarial.

Las estrategias de marketing sirven para lograr los objetivos y metas trazados, diversificar la producción, e incluso establecer cambios en el negocio de forma tal que le permitirán la supervivencia.

La competitividad apunta a la relación armónica de las tres dimensiones que la componen como son productividad, estrategia, e innovación, que se han de traducir en las ventajas competitivas, que dependerán del tamaño del mercado meta, el acceso a recursos, la actitud innovadora de la organización y el desarrollo de capital humano.

Las alternativas de mejora, para una organización como la Sociedad Colombiana de Arquitectos, se convierten en una excelente oportunidad de construir sobre lo construido, en la medida que se hizo una propuesta en años anteriores y también se debe reconocer los nuevos enfoques y realidades.

Planteamiento del Problema

Las organizaciones han de ser competitivas, si quieren seguir en su nicho de mercado, haciendo lo que han hecho por muchos años o decidir si han de ajustar algunos enfoques empresariales que no han sido del todo armónicos con la exigencia del entorno. También han de dar cuenta a quienes están relacionados con la empresa como son los asociados, proveedores, empleados y clientes. Por lo tanto, en la medida que logren alinear todos sus recursos y capacidades, pueden llegar a potenciar sus fortalezas y sus oportunidades, atenuando sus debilidades y amenazas.

La Sociedad Colombiana de Arquitectos es una organización de carácter gremial, que carece de la implementación de estrategias, pese a que en el año 2015 le formularon al respecto, y no fueron desarrolladas en el tiempo proyectado, con lo cual la organización carece de norte, de rumbo, y sigue de tras pies en tras pies. El grado de improvisación en la toma de decisiones, ha afectado el ambiente organizacional en la agremiación. La SCA regional Huila ha dejado de ser competitiva en el entorno del sur del país poniendo en entre dicho el futuro de la organización en el corto plazo.

La Sociedad Colombiana de Arquitectos Regional Huila, está dedicada a la prestación de servicios de diseño, construcción, consultoría en ordenamiento territorial y avalúos prediales. La organización de concursos arquitectónicos es otra faceta que posee la SCA Regional Huila.

La agremiación actualmente cuenta con 45 asociados los cuales se mantiene vigentes y se hacen visibles en las asambleas o mediante poder se manifiestan. Se efectuó una depuración de los asociados pues hasta el 2016 sumaban en registros más de 150 asociados.

La Sociedad Colombiana de Arquitectos tuvo en los años 2013 y 2014 una importante actividad en la contratación mediante la firma de convenios con el Banco Agrario y que le permitió desarrollar proyectos en los departamentos de La Guajira y el Huila de mejoramiento de vivienda, lo cual permitió importantes ganancias a la agremiación. Antes y después de dichos convenios la situación financiera ha sido calamitosa, salvo para los agremiados que accionan como evaluadores y que tiene de manera individual un ingreso específico.

La identificación de los actuales clientes de la SCA Regional Huila, resulta dificultosa en la medida que no está claramente identificados, situación que impide desplegar la estrategia adecuada.

Formulación del Problema

¿Cómo evaluar y desarrollar el plan de mejora de las estrategias de marketing de la ONG SCA?.

Justificación

Para las organizaciones es obligatorio articular coherentemente la visión, la misión, afinar los objetivos, las metas, que se han de traducir en estrategias, con las cuales se dirija a los ejércitos en la “guerra” contra la competencia en entorno exigente y muchas veces impredecible, lo cual le ha de permitir generar tal distancia con los competidores, apelando a estrategias genéricas de precios o diferenciación.

La agremiación, se beneficiará en la medida que el diagnóstico estratégico le permita conocer competitivamente el sector, y frente a oportunidades normativas como la recién expedida Ley de infraestructura, la cual habilita para la contratación a las organizaciones no gubernamentales mediante convenios, lo cual amplía sustancialmente el potencial para contratar con el Estado, y vislumbrar nuevas oportunidades.

Frente a la competencia como son agremiaciones y profesionales independientes e incluso agremiados que prestan servicios conexos con la construcción y el diseño, le permite detectar sus reales oportunidades, potencialidades y valor agregado frente a quienes en algún momento se convierten en fuertes competidores.

Las estrategias de marketing, dotan a la agremiación de herramientas para el cómo afrontar el entorno, al caos y la complejidad, con miras a que puedan ser ajustadas cual timón de la barca, apoyándose en los motores y o en las velas y convertirse en los propulsores de forma tal que la táctica, que da el polo a tierra trazado desde la estrategia, logre adaptar rápidamente la línea de acción y la toma de decisiones.

El Plan de mejora, es la forma como la agremiación utiliza, actualiza y refuerza su pasado, desde el presente con miras al futuro.

Objetivos

Objetivo General

Evaluar y desarrollar una propuesta de mejora de las estrategias de marketing propuestas en el 2015 a la ONG SCA Regional Huila, con miras a obtener ventajas competitivas para la organización.

Objetivos Específicos

- Desarrollar un diagnóstico estratégico (interno y externo) de la organización para identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.
- Desarrollar un diagnóstico estratégico (interno y externo) para identificar ventajas competitivas para la organización con relación a la competencia.
- Evaluar las estrategias de marketing de la ONG SCA Regional Huila propuesto en el año 2015.
- Proponer alternativas de mejora a las estrategias de marketing propuestas.

1. Marco Referencial

1.1 Marco Teórico

Sobre el enfoque de competitividad, existen variados autores, que han aportado medios y herramientas de análisis que permiten aproximarse a las organizaciones, con miras a detectar su estado, rol en el sector, potencial frente a la competencia y frente a sí misma. Para tal efecto, los autores son los exponentes del análisis de las organizaciones desde el sector competitivo al que pertenecen desde la óptica de las 5 fuerzas, y de los recursos y capacidades empresariales.

1.1.1 Michael Porter

Parte del análisis organizacional, y su aporte, reside en el planteamiento del análisis externo de la organización o de las 5 fuerzas competitivas (Porter, 1991):

- Fuerza 1: Rivalidad entre competidores actuales
- Fuerza 2: Amenaza de competidores potenciales
- Fuerza 3: Poder de negociación de los proveedores
- Fuerza 4: Poder de negociación de los clientes
- Fuerza 5: Ingreso de productos sustitutos.

Respecto a los clientes, propone la ventaja competitiva, para lo cual se ha de definir quiénes son los clientes, con miras a ofrecerles lo que desean, al igual analizar las determinantes de la demanda (Cardona, 2011).

En cuanto a la competencia, se debe identificar como sobrevivirla, y qué factores son las que la guían, es decir, hacer inteligencia de negocios. También es importante

determinar la intensidad de la competencia del sector al que se pertenece y las barreras de entrada y salida.

Respecto a los proveedores se deben mejorar las relaciones, con miras a mejorar la cadena de valor y hacer más eficiente los procesos.

En cuanto a los productos sustitutos, se debe efectuar entrevista a profundidad y hacer vigilancia tecnológica con miras a rastrear los movimientos del mercado, para estar preparados ante la incursión de nuevos productos.

A los competidores potenciales se les debe rastrear, de tal manera que, se identifiquen actores de otros sectores que estén acercándose por tecnología o desarrollos a la propuesta de valor que se esté trabajando.

Porter plantea las estrategias competitivas genéricas y con miras a destacarse, se han de enfocar en ser líder en costos o diferenciarse, es decir ofrecer algo que la competencia no pueda igualar.

Ha impulsado el concepto de valor compartido del cual nace del progreso social; es la conjunción del valor económico de las organizaciones y del valor social que reside en las comunidades y el entorno.

Porter, también ha hecho aportes importantes en cuanto a competitividad nacional, innovación, clústeres, grupos estratégicos y responsabilidad social.

1.1.2 Jay Barney

Ha hecho importantes aportes a la teoría de la ventaja competitiva basada en “recursos y capacidades” de la organización; los principios de dicho enfoque los registró en 1991 en el Journal of Management y fue enfocada en la “visión basada en

recursos” en que plantea que la comprensión de las fuentes de la ventaja competitiva sostenida se ha convertido en un área importante de investigación en gestión estratégica. Sobre la base de las suposiciones de que los recursos estratégicos se distribuyen heterogéneamente entre las empresas y que estas diferencias son estables a lo largo del tiempo (Barney, 1991).

Surge dicha posición, luego de efectuar el “análisis industrial” de Porter en una organización, y no lograr explicar desde dicho enfoque, la razón por la cual algunas empresas sobresalen de sus rivales, estando en igualdad de condiciones.

Para explicarlo J. Barney, indica que las empresas pueden variar en recursos y capacidades que se convierten en ventajas, las cuales pueden perdurar en el tiempo debido a:

- La naturaleza de los recursos y las capacidades.
- Dependencia del camino
- Ventaja competitiva temporal
- La esencia de la organización.

Los recursos y capacidades de la organización pueden llegar a ser estables en el tiempo y crear asimetrías de información. Las empresas que no tengan dichos aspectos, les será muy costoso igualarlas como en capacidades y cultura organizacional.

Con miras a establecer los atributos de competitividad de la organización, J. Barney propone la metodología VRIO la cual representa:

- Valioso
- Raro

- Costoso de imitar
- Explotación por la organización

Adicionalmente indica los tipos de competitividad:

- Desventaja competitiva
- Paridad Competitiva
- Ventaja competitiva temporal
- Ventaja competitiva sostenida

Y propone la siguiente matriz:

Tabla 1. Postulados de J. Barney

Recursos	La Organización			Competencia	Competitividad			
	Valioso	Raro	Costoso de imitar	La Competencia	Desventaja Competitiva	Paridad Competitiva	Ventaja competitiva temporal	Ventaja competitiva Sostenida
Recurso				X	X			
Recurso	X			X		X		
Recurso	X	X					X	
Recurso	X	X	X					X

Fuente: Elaboración propia

Fruto de la ponencia de J. Barney se han desarrollado estudios que dan cuenta de los “recursos y capacidades” desde ópticas como (Cardona, 2011):

- Teoría basada en el condicionamiento de la empresa
- Gestión Humana
- Capacidad de Innovación
- Vista relacional
- Calidad Total
- Capacidades dinámicas
- Capital intelectual

- Teoría de la competencia central y heterogeneidad competitiva
- Teoría organizacional contingente

Otros autores han aportado a la teoría de la ventaja competitiva como Richard Rumelt, Birger Wernerfelt, Margie Peteraf.

1.1.3 Robert M. Grant

Para este autor, el solo hecho que la organización tenga recursos, no significa que se genere ventaja competitiva, por lo tanto, se deben alinear y disponer dichos recursos, de forma que se conviertan en capacidades. En un entorno tan competitivo e inestable como es el de todas las organizaciones, se han de generar en conjunto, es decir en un proceso sinérgico con mira a la capacidad organizativa. Dichos recursos se hacen superiores a tal punto de convertirse en una capacidad, en la medida que se “agregan” al coordinar en dicho propósito a los recursos particulares (Salazar, 2008).

Organizar significa que, los intangibles como el capital humano, estructural y relacional se vinculen o unan al capital tangible como es el recurso físico y financiero, pueden constituir capacidades de la organización y con ello determinar las estrategias, las cuales conformaran la ventaja competitiva, determinando previamente los factores claves de éxito del sector.

El análisis de recursos y capacidades se expresa en la relación entre la estrategia y la empresa tal y como se grafica en la siguiente ilustración.

Ilustración 1. Análisis de recursos y capacidades: relación entre la estrategia y la empresa.



Fuente: M. Grant (2006)

El capital intelectual, hace referencia a aspectos como *know-how*, reputación, nombre de marca, que potencian los demás recursos existentes, cual ciclo virtuoso (Salazar, 2008).

Identificar de partida, los recursos con los que cuenta la organización, para con ello determinar el qué puede hacer con dichos recursos, y qué ingresos puede generar para desarrollar o mantener una ventaja competitiva, es el procedimiento que le permitirá escoger la estrategia que sea más acorde con dichos recursos.

El gráfico ilustra la relación entre las capacidades de la organización y la influencia directa que tiene con los recursos tangibles e intangibles y como estos inciden en la estrategia.

Ilustración 2. Relación entre recursos, capacidades y ventaja competitiva.



Fuente: M. Grant (2006).

1.2 Marco Conceptual

La planeación está sujeta a la dirección, control y ejecución; es parte de las funciones de la administración, la cual involucra por supuesto el manejo de los recursos.

La planeación se define como arte, o también como ciencia, que permite lograr los objetivos organizacionales. En dicho proceso se ha de formular, implantar y evaluar las decisiones resultantes del proceso respectivo.

La planeación permite de manera anticipada, delinear el modelo de organización y negocio que se desea, lo cual involucra a la oferta de bienes y servicios que más convengan a los inversionistas.

Existen distintos enfoques o énfasis en la planeación, dependiendo del objeto de análisis al cual se dirija; para el caso de grupos de interés, se puede apelar a la planeación participativa, o si está relacionada a temas ambientales, se aplicará la planeación ecológica o en el caso de temas territoriales y de ordenamiento a la planeación territorial.

La planeación estratégica, se aplica a los negocios y a las organizaciones en la búsqueda de lograr los objetivos, la definición de las acciones, la obtención de recursos y la generación de valor en la propuesta resultante. Propugna también por la obtención de beneficios financieros, de forma tal que se genere más rentabilidad y también permite adelantarse a problemas que puedan afectar el desarrollo del negocio y/o de la organización.

La planeación estratégica, facilita identificar y aprovechar nuevas oportunidades de negocio, alineando los recursos necesarios para lograr el objetivo propuesto. Reconocer oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades de la organización es lo básico, fundamental punto de inicio de la planeación estratégica y centro del negocio.

Los pasos de la planeación estratégica inician definiendo y fijando la teleología de la organización (misión, visión, principios), y los objetivos empresariales. Estos aspectos permiten identificar las oportunidades del negocio y de la organización.

Seguidamente se efectúa el análisis del ambiente interno y externo de la organización. El análisis interno permite detectar las fortalezas y debilidades, que como aspectos pueden crear o destruir valor.

Se procede con la Matriz de Evaluación Interna – **MEI** -, aplicándola en cada área de la organización (producción, mercadeo y ventas, contabilidad y finanzas, talento humano, Investigación – Desarrollo - Innovación, Tecnología) y en las funciones de la administración como es la planeación, organización, dirección y control.

Los factores externos de la organización no son controlados por ella, son exógenos y ejercen influencia. El análisis externo permite descubrir las oportunidades y amenazas, para lo cual se procede al análisis externo del sector o industrial mediante

las 5 fuerzas de Michael Porter (Competidores potenciales o nuevos entrantes, fortaleza de los clientes, productos sustitutos, fortaleza de los proveedores y rivalidad de los competidores existentes) y la detección de las barreras de acceso.

Una vez efectuado dicho análisis sectorial, se procede a aplicar la Matriz de Perfil Competitivo – **MPC** -, la cual permite identificar los factores claves de éxito – **FCE** que apuntan a detectar qué es lo que debe hacer la organización para ser líder en el sector en el cual compete.

El resultado de la matriz permite obtener la capacidad de respuesta para enfrentar las amenazas y sacar provecho de las oportunidades. Una vez aplicada la MPC, se procede con la Matriz de evaluación Externa Indirecta **MEEI** en la cual se analizan los aspectos económicos, tecnológicos, socioculturales, político legales, ecológico ambientales.

Teniendo clara la situación con los anteriores análisis, se procede a fijar las estrategias alternativas y específicas con lo cual se determinarán los plazos para el cumplimiento de los objetivos.

La estrategia en marketing deberá describir de forma detallada como llegar a los objetivos, y su método.

Posteriormente, se delinearé la implementación de la estrategia o puesta en marcha, en la cual se asignarán los recursos respectivos, se determinará la estructura funcional y en general se dará línea sobre cómo desarrollar el proceso.

El plan de mejora permite una vez evaluada la organización, proponer ajustes a los procedimientos, con miras a la implementación de las estrategias definidas en la planeación y sus instrumentos, en procura de encauzar nuevamente las acciones.

Es un proceso que ha de ser de manera continua y virtuosa enmarcadas en una mejora permanente. En dicho procedimiento se detectan las causas que están debilitando los procesos estratégicos y se sugiere las acciones a aplicar con miras a la mejora. Se ha de ponderar la viabilidad de la implementación. Se sugiere también un plan de acciones a implementar y sobre todo el seguimiento y control a las acciones, con miras a magnificar la eficiencia y eficacia de la administración.

El Marketing está dirigido al qué hacer de los negocios y de las organizaciones. Algunas de las aplicaciones se reflejan en segmentación de mercados, planteamiento de estrategias competitivas, investigación de mercados y la combinación del mix de marketing (precio, producto, plaza, promoción) y a la creación de valor.

El pensamiento estratégico le permite al administrador ver más allá del día a día del negocio, es la mirada en el futuro deseado, en el ideal de negocio y de organización. Es fabricar alternativas, establecer guías generales de actuación libre de plazos y términos. La organización debe decidir frente a la revolución de las tecnologías de la comunicación e información sus efectos en el mercado y dimensionar el efecto en el modelo de negocio.

La mirada a ese futuro, le permite dimensionar las expectativas de los clientes los cuales cambian ineluctablemente por las Tics y por el cambio de las condiciones del mercado, lo cual impulsa a la dirección a visionar el futuro de la organización que desean para el futuro y en la cual se han de convertir. Le incumbe el proceso a la dirección en la medida que se mira, se visiona, se proyecta el futuro en cuanto a recursos, políticas generales, y sobre todo los objetivos futuros y cambiantes de la organización.

Apela a herramientas como indicadores de puesta en marcha, resultado y de procedimiento al igual que a la evaluación de planes programas y proyectos. La exploración de futuros es lo propio del pensamiento estratégico. En este sentido, se relaciona con los métodos de la prospectiva.

El plan de marketing es una herramienta para alcanzar objetivos, metas futuras, el logro de resultados y reducir el riesgo y la incertidumbre de los negocios. El plan de marketing es la base para desarrollar los planes operativos. El plan de Márketing tiene varios componentes: El primer componente es la filosofía empresarial, o plataforma estratégica dentro del plan de marketing, la cual se integra por misión, visión, principios, contexto estratégico, factores claves de éxito.

El entorno del marketing situacional es el segundo componente. El diagnóstico estratégico y la pirámide estratégica da cuenta de las necesidades, deseos, mercados, el consumo y el posicionamiento.

Las herramientas de análisis del entorno inician con la aplicación de la Matriz de perfil competitivo – MPC, en la cual se identifican los factores de éxito - FCE, y la Matriz de Evaluación Externa Indirecta MEEI. Hacen parte del análisis macro del ambiente detallar las variables políticas, económicas, sociales, ambientales, tecnológicas y las que correspondan según la naturaleza de la organización. En el microambiente están relacionados los proveedores, distribuidores, competidores, clientes.

La matriz del Boston Consulting Group – BCG- hace parte de las herramientas de análisis. En el entorno de marketing el ambiente interno y externo también hace parte del análisis, detectando las amenazas y oportunidades externas y las debilidades

y fortalezas internas, permiten establecer y generar las estrategias. Las estrategias se acompañan de tácticas y se asignan responsables.

El tercer componente es la segmentación y posicionamiento. Para tal fin, se ha de definir el mercado meta, calcular el tamaño del mercado e identificar los deseos del consumidor. Luego se procederá a desplegar las estrategias diferenciadas las cuales buscan captar a consumidores de un segmento amplio pero definido. Las concentradas que propenden por suplir las expectativas de alguna especificidad de los consumidores y las indiferenciadas que se extienden al grueso del mercado meta.

El micromarketing hace parte de las estrategias y se aplica a los consumidores de los cuales se tiene conocimiento a fondo de sus gustos y expectativas sobre los bienes y servicios.

Se efectúa segmentación de igual manera en los mercados de consumo teniendo en cuenta la ubicación geográfica, socioeconómica, psicográfica y los beneficios. También se hace segmentación en los mercados corporativos. En las tácticas se hace referencia a herramientas promocionales, técnica de ventas, medios de comunicación y a los canales de distribución. Los programas son los que atienden a los aspectos de publicidad, ventas personalizadas, promoción de ventas, marketing directo y relaciones públicas.

El cuarto componente del plan de marketing son las estrategias de mercadeo. En estas, el mix de marketing en sus cuatro componentes (4P's), apuntan a desarrollar la mezcla perfecta de las estrategias, haciendo el énfasis en cada uno de ellos según la melodía, la ocasión, la oportunidad marcada por la estrategia.

El atractivo del mercado (tamaño, crecimiento, rentabilidad, competidores) es pauta para decidirse a ingresar, mantenerse, fortalecer la posición en el o salirse. La oferta que se sostenga se lograra a partir de factores de la organización como calidad, servicios, marca, precio competitivo.

Respecto al **producto** se busca definir el tipo según la durabilidad, conveniencia, comparación, atributos especiales y aquellos que detecta el mercado y que no fueron buscados. Estos dos últimos aspectos constituyen el valor agregado del producto por generar un valor por su condición o característica que lo hacen único, o extraño, que lo hace deseable y diferente frente a los competidores. La marca como componente del producto, se potenciará con herramientas como el branding o la búsqueda de atributos de top of mind.

El ciclo de vida (introducción, crecimiento, madurez, y declive), empaque, calidad, garantía, y desarrollo de nuevos productos hacen parte también de aspectos del producto y que conforman dicho talante. Una vez desarrollados tales aspectos se decidirán los productos como estratégicos prioritarios o estratégicos a partir de los cuales se enfilaran los medios comerciales y de marketing.

El **precio** está ligado a aspectos como el tipo de compradores (leales a la marca, los que están pendientes de las rebajas en el precio, los que están atentos a las gangas y promociones, y los que son indiferentes). La política de precios se desplegará a través de estrategias justificadas, competitivas, de precios diferenciales y de precios psicológicos.

La distribución, está ligada a los canales de comercialización y de distribución física. También al grado de exposición al mercado, el cual depende de si es mediante distribución intensiva, selectiva o exclusiva.

La promoción apunta mediante la estrategia promocional a las ventas personales, relaciones públicas, la publicidad marketing directo, marketing indirecto y en línea y la promoción de ventas.

El quinto componente es el presupuesto de ventas y mercadeo en el plan de marketing, el cual ha de estar articulado con los otros planes y enfoques organizacionales. Es el reflejo de la planeación de los recursos en el tiempo (corto, mediano, largo plazo) con miras a materializar los objetivos y metas. Permite impulsar las ventas según actividades direccionadas desde las estrategias del mix de marketing.

Hacen parte de este presupuesto el desarrollo de nuevos productos, servicio al cliente lo cual incluye la posventa, la publicidad que busca mantener vigente el producto, la promoción de ventas, la distribución física y la logística de las ventas. Se han de considerar los gastos de promoción de ventas, presupuestos de publicidad. El presupuesto se puede fijar por porcentaje de ventas, paridad competitiva, por asignación, incremento o con base cero.

El sexto es el plan de seguimiento, el cual propugna por controlar la deriva de procesos estratégicos e implementar los correctivos. En el entendido que la planeación es un proceso iterativo, con bucles de programación, y en donde los procesos se repiten y a la vez se aprende. Es decir que se avanza y se verifica los efectos y procedimientos.

Se ha de efectuar controles preventivos a las estrategias y a los planes de acción, y la implementación del control concurrente, lo cual significa en el día a día, el registro de la implementación estratégica lo cual conduce al control detallado. El control por retroalimentación es justamente en el momento en que la organización aprende, a partir de la revisión de lo que se está haciendo bien y de las mejoras en los procesos. La supervisión y evaluación del proceso y sus resultados hacen parte de esta etapa.

La competitividad, significa la habilidad para responder a los desafíos del entorno, aumentar el ingreso de inversionistas y empleados, y ofrecer a los clientes lo que realmente estaban requiriendo, con calidad y pertinencia. Mejorar el nivel de vida de la población hace parte de lo que significa competitividad.

Las organizaciones compiten por calidad, costos de producción, tiempos de llegada e innovación. Aspectos diversos como la calidad de las instituciones, infraestructura, macroeconomía, salud, educación, eficiencia del mercado, desarrollo de mercados, tamaño del mercado, innovación, y la estrategia están ligadas a la competitividad la cual tiene distintas escalas y dimensiones en el ecosistema empresarial. También está asociada a la productividad, la cual se le vincula a factores tradicionales como los recursos naturales, mano de obra, y capital.

La productividad en la sociedad de la información los factores son el saber y las nuevas tecnologías. La fuente de la competitividad está en los recursos humanos, en la medida que tiene flexibilidad frente a las situaciones. El recurso humano se sostiene mejorando las condiciones de trabajo, reteniendo empleados claves y optimizando procesos de selección acordes.

Los Recursos y capacidades en la organización no están distribuidos homogéneamente en las organizaciones. Estos estriban en aspectos tecnológicos, financieros como aportes y créditos. Físicos como planta y equipo, localización geográfica, accesibilidad a materia prima.

Los recursos de capital organizacional se apoyan en la estructura organizacional, líneas de autoridad, la forma de planear, el control, y la coordinación de los distintos sistemas de la organización y en general el ADN de la organización. En recursos humanos, en el grado de capacitación, experiencia, forma de procesar la información, toma de decisiones, apertura al cambio, adaptación, trabajo en equipo, relaciones personales, liderazgo, espíritu emprendedor, perfil psicológico y sociológico del personal.

En cuanto activos los tangibles y los intangibles como la marca, reputación, patentes y propiedad intelectual.

La cultura organizacional hace parte fundamental del enfoque de recursos y capacidades en la medida que porta los valores, tradiciones y normas sociales de la organización.

La valoración de los recursos productivos y capacidades de la empresa se valoran mediante sistemas de competencias, que permitan detectar las que se considera requeridas en la organización (integridad, vocación, escucha, flexibilidad, tenacidad, creatividad). Para dicho fin, se definen los perfiles y se fija la capacitación para lograr los aspectos deseados.

Los recursos y capacidades como activos intangibles, se crean con la generación de conocimientos tecnológicos, procedimientos administrativos, derechos y

propiedad intelectual, con marcas, patentes, licencias y franquicias. Las capacidades distintivas o esenciales son pertinentes para el logro de resultados y las más efectivas para el logro de las estrategias de la organización.

La ventaja Competitiva, se relaciona con el modelo de negocio, las estrategias a desarrollar, la curva de valor que está relacionada con las barreras de acceso a la competencia y los recursos. También está relacionada con lo que la organización hace mejor el plus.

Para mantener la ventaja los recursos deberían ser escasos, es decir que no estén al alcance de los competidores y que por tecnología o procedimiento solo los controle la organización.

Los recursos relevantes son los que están relacionados con los factores claves de Exito – FCE. La ventaja competitiva genérica (M. Porter) se basa en costos menores por mayor producción. También por diferenciación cuando el bien o servicio presenta algo único, y están enfocadas en un segmento y son de especialista.

Para mantener la ventaja competitiva del bien o servicio, debe ser valioso, de difícil replicabilidad y sustitución, estar ligado a la tecnología (software, hardware) y mantener en el tiempo el grado complejo de la transferibilidad.

1.3 Marco Legal

El ejercicio profesional de la Arquitectura está enmarcado en las siguientes normas:

Ley 435 de 1998

Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Arquitectura y sus profesiones auxiliares, se crea el Consejo Profesional Nacional de Arquitectura y sus profesiones auxiliares, se dicta el Código de Ética Profesional, se establece el Régimen Disciplinario para estas profesiones, se reestructura el Consejo Profesional Nacional de Ingeniería y Arquitectura en Consejo Profesional Nacional de Ingeniería y sus profesiones auxiliares y otras disposiciones.

Ley 1768 de 2015

Por la cual se establece el procedimiento disciplinario que deberá seguirse para tramitar y decidir los asuntos disciplinarios que conoce el Consejo Profesional Nacional de Arquitectura y sus Profesiones Auxiliares.

Ley 1796 de 2016

Por la cual se establecen medidas enfocadas a la protección del comprador de vivienda, el incremento de la seguridad de las edificaciones y el fortalecimiento de la función pública que ejercen los curadores urbanos, se asignan unas funciones a la superintendencia de notariado y registro y se dictan otras disposiciones.

Consejo Profesional Nacional de Arquitectura y sus Profesiones Auxiliares

Es el órgano designado por el Estado Colombiano para desarrollar el objeto de la Ley 435 de 1998. Y tiene las siguientes funciones:

1. Dictar su propio reglamento y el de los Consejos Profesionales Seccionales de Arquitectura y sus Profesiones Auxiliares;

2. Aprobar o denegar las Matrículas Profesionales y los Certificados de Inscripción Profesional;
3. Expedir las correspondientes tarjetas de matrícula profesional de arquitectura y certificados de inscripción profesional;
4. Resolver sobre la cancelación o suspensión de la matrícula profesional de arquitectura y/o certificado de inscripción profesional por faltas al Código de Ética y al correcto ejercicio profesional;
5. Expedir y cancelar las licencias temporales especiales de que trata el artículo 7o. de la presente ley;
6. Fomentar el ejercicio de la profesión de la arquitectura y profesiones auxiliares dentro de los postulados de la ética profesional;
7. Denunciar ante las autoridades competentes las violaciones comprobadas a las disposiciones legales que reglamenten el ejercicio profesional de la arquitectura y profesiones auxiliares;
8. Resolver en segunda instancia los recursos sobre las decisiones que dicten los Consejos Seccionales;
9. Elaborar y mantener un registro actualizado de arquitectos y profesionales auxiliares de la arquitectura;
10. Emitir conceptos en lo relacionado con estas profesiones, cuando así se le solicite, para cualquier efecto;
11. Definir los requisitos que deban cumplir los arquitectos y profesionales auxiliares de la arquitectura para obtener la matrícula profesional o el certificado de inscripción profesional;

12. Fijar los derechos de matrícula y certificados de inscripción profesional de forma equilibrada y razonable para cubrir los gastos que ocasione el funcionamiento del Consejo Nacional y el de las respectivas seccionales. Derechos que no podrán exceder de la suma equivalente a un (1) salario mínimo legal mensual vigente. Sobre estos recursos ejercerá el debido control la Contraloría General de la República;
13. Aprobar su propio presupuesto y el de los respectivos consejos seccionales;
14. Promover la actualización, capacitación, investigación y calidad académica de la arquitectura y profesiones auxiliares;
15. Vigilar y controlar el ejercicio profesional de los arquitectos y de los profesionales auxiliares de la arquitectura;
16. Crear los Consejos Seccionales de Arquitectura y Profesiones Auxiliares.

Ley 1882 de Enero de 2018 o de Infraestructura.

Esta Ley de reciente adopción genera entre otras los siguientes efectos:

1. La responsabilidad en los procesos de contratación se extiende a todos los relacionados en dichos trámites.
2. Obliga a los profesionales de la Arquitectura a conocer a fondo la normativa.
3. Extiende a los particulares el vínculo de “colaboradores” con la administración.

4. Los operadores de contratos con el Estado en caso de incumplimiento tienen efectos en lo civil, penal, disciplinario y fiscal.

1.4 Marco Institucional de la SCA Regional Huila

La SOCIEDAD COLOMBIANA DE ARQUITECTOS es una asociación de carácter civil, de interés profesional, sin ánimo de lucro, cuya finalidad consiste en fomentar la arquitectura y el urbanismo, cultivar la ética profesional del arquitecto y orientar las relaciones de los arquitectos con el Estado, con la comunidad a la cual sirven y de los arquitectos entre sí.

La SCA es Cuerpo Consultivo del Gobierno Nacional por Decreto 1782 del 8 de junio de 1954, ratificado por la Ley 64 de 1978, por el Decreto 2623 de 1995 y por la Ley 435 de 1998.

Desde el momento de su fundación, la SCA viene desarrollando un trabajo constante en torno al tema del ejercicio profesional de la arquitectura. Dentro de los logros obtenidos en tiempo reciente se encuentra el reconocimiento por parte del Estado de la diferencia e independencia de las actividades desarrolladas por la ingeniería y la arquitectura y como consecuencia la creación del Consejo Profesional Nacional de Arquitectura y sus Profesiones Auxiliares, mediante la Ley 435 del 10 de febrero de 1998.

La SCA a nivel nacional tiene presencia en 27 Regionales y 15 Capítulos” (Sociedad Colombiana de Arquitectos, 2017).

La SCA al tener representación en distintas zonas del país, se organiza en regionales para lo cual se establece un estatuto el cual es la columna vertebral del

carácter de la organización y de su funcionamiento. Las dinámicas son propias en cada una de ellas y en la regional Huila se dan dinámicas similares a las de otras zonas en donde la organización tiene representación.

1.5 Marco Espacial

El presente trabajo de grado se desarrolló en la ciudad de Neiva (Huila) en la cual la Sociedad Colombiana de Arquitectos tiene la sede regional y para el cual se desarrolló el diagnóstico estratégico, se plantearon las estrategias de marketing, las alternativas de mejora, con miras a la ventajas competitiva. El campo de acción de la agremiación se extiende al sur del país, es decir a los departamentos de Putumayo, Cauca, Guainía.

2. Metodología

2.1. Investigación Aplicada

El proyecto buscó a partir del diagnóstico estratégico, afinar las estrategias de marketing, con miras a plantear las alternativas de mejora, que redunden en ventajas competitivas de la agremiación.

2.2. Instrumentos de Investigación

Se aplicó una entrevista a la Junta y al personal que manejan las estrategias de marketing.

2.3. Tipo de Estudio

Es cualitativo, por cuanto se adquirió información de un número reducido de actores, cuyo número no es resultante de un método probabilístico y se recolectará información de informes.

2.4. Universo y Muestra

Es la organización, la cual está constituida por dos (2) empleados, y cinco (5) directivos. Si bien los asociados son 43 no se les entrevistó.

2.5 Tipo de muestreo.

Es no probabilístico.

2.6 Fuentes de Información

Las fuentes primarias mediante entrevista a la junta directiva. Las secundarias en papers, artículos, artículos de internet, informes, libros.

Uno de los artículos es el estudio desarrollado para la oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Colombia (Icex.es, 2014), que da cuenta del mercado de la Arquitectura en Colombia.

También el documento promovido por Prochile (Prochile, 2017), que sondea anualmente el mercado de la Arquitectura con miras a competir con creatividad y planes maestros como enfoque que consideran fortaleza frente a los Arquitectos colombianos.

2.7 Portafolio de Productos

2.7.1 Diseño Arquitectónico

Al ser de la esencia de los profesionales agremiados es una fortaleza básica que se convierte en la oferta genérica de la empresa.

2.7.2 Construcción de obra Nueva

La aptitud profesional, permite a los profesionales agremiados la materialización del proyecto arquitectónico, siempre y cuando se cumpla con la normativa existente.

2.7.3 Remodelaciones

Las edificaciones por el paso del tiempo o por la funcionalidad que se le exige en el momento, deben actualizar sus redes, acabados, ventanería y en general en aspectos que hacen a los espacios más funcionales y cómodos, por tanto esta oferta hace parte también del portafolio.

2.7.4 Planes de ordenamiento territorial

La Ley 388 de 1997 es el marco normativo para dichos instrumentos, que dotan a los municipios de las herramientas para la planeación del territorio.

2.7.5 Instrumentos complementarios de ordenamiento

Planes de regularización y manejo, planes de implantación, planes parciales.

2.7.6 Avalúos

Es una de los medios que le generan un pequeño ingreso a la SCA regional Huila, y consiste en la labor de determinar el precio de los inmuebles urbanos y rurales aplicando metodologías específicas y referidas en la Ley.

2.8. Marketing Mix

La agremiación no maneja la mezcla, y no tiene claro los conceptos para efectuarla.

2.9 Orientación al mercado

La SCA Regional Huila agremia a profesionales de la Arquitectura, con miras a representar los intereses profesionales. A partir de esta unión, ofrece como entidad servicios relacionados con la arquitectura, el diseño, la construcción, el urbanismo y los avalúos.

2.10 Instrumentos de Investigación

Para dar respuesta a los objetivos se efectuó la metodología de entrevista a profundidad.

2.10.1 Diseño de la entrevista (instrumento de investigación)

Cuestionario. Instrumento de Evaluación y propuesta de mejora del plan de márketing en la ONG SCA regional Huila, con miras a lograr ventajas competitivas de la organización. Esta entrevista se le efectuará a la junta directiva de la SCA.

Tabla 2 Formato de Entrevista a Profundidad

Evaluación y propuesta de mejora de la implementación de las estrategias de marketing con enfoque de <i>marketing social</i>	
Aspectos a indagar	Preguntas indicativas
1 Estrategia	
Antecedente de planeación estratégica	1.1 ¿Conoce el documento 2007 de clima organizacional?
	1.2 ¿Conoce el documento de plan de marketing del año 2015?

		1.3	¿En caso negativo, indique porqué lo desconoce?
		1.4	En caso positivo, indique que aspectos son relevantes y cuales se han implementado
		1.5	Que estrategias reconoce en la línea de acción de la Sca de dicho plan?
		1.6	¿Qué estrategia consideren se debe implementar?
2	Teleología		
		2.1	Referencie el objetivo de la SCA
		2.2	Referencie la Misión de la SCA
		2.3	Referencie la visión de la SCA
		2.4	Referencie los principios de la SCA
3	Relaciones interpersonales		
	Trato personal de presidente a subordinados	3.1	¿Cómo es la relación que usted tiene con sus empleados?
	Relación entre igual rango o pares	3.2	¿Cómo es el trato con sus compañeros?
	Cuáles son las relaciones de subordinados hacia el jefe	3.3	¿Cómo ve usted a su jefe? ¿Cuál es la relación con el presidente?
		4.1	¿Se considera líder en su equipo de trabajo?
		4.2	¿A quién seguiría usted en la organización?
4	Liderazgo	4.3	¿En esta ONG, a quien admira?
		4.4	¿Por qué admira a esta persona?
		4.5	¿A qué se debe que esta persona sea un líder?
5	Proceso de selección y vinculación del personal y asignación de labores	5.1	¿Cuáles son las necesidades que tiene la Sca?

		5.2	Perfil y necesidades del personal
		5.3	¿Quién y cómo se definen los perfiles?
		5.4	¿Los perfiles coinciden con las necesidades de la Sca?
		5.5	idoneidad del personal contratado
		5.6	¿Cómo se evalúa el desempeño?
	Toma de decisiones		
6	Decisiones operativa, administrativa o estratégicas	6.1	¿Cuál es su nivel de participación en la toma de decisiones?
		6.2	¿Quiénes toman las decisiones estratégicas en la organización?
		5.3	¿Quién toma las decisiones operativas en la organización?
		5.4	¿Cómo se toman las decisiones en función de cada tipo de decisión? (actividades operativas o estratégicas)
		5.5	¿Cómo se siente con las decisiones que se toman en la organización?
7	Estructura organizacional (real o formal)	7.1	¿Cómo se siente con la estructura de su organización?
		7.2	¿Cuál es su estructura organizacional? (pedir el organigrama)
		7.3	¿Cómo funciona la estructura organizacional?
		7.4	Cómo se toman las decisiones en la estructura?
8	Trabajo en equipo	8.1	¿Cómo se organiza en su trabajo?
		8.2	¿Cuál es su responsabilidad en su trabajo?

		8.3	¿Cómo se distribuye la responsabilidad en su grupo de trabajo?
	Entorno	9.1	¿Qué factores externos han influido en la organización?
9	Macro entorno	9.2	¿Qué tan estable es el entorno para su organización?
		9.3	¿Cómo la organización influye en el entorno?
		9.4	Señale debilidades y fortalezas
10	Micro entorno		
		10.1	Clientes
11	Segmentación	11.1	¿A qué clientes no se les ha atendido?
		11.2	¿A cuales se les debe atender mejor?
12	Estrategias	12.1	Cómo llegar a nuevos mercados
		12.2	Qué unidades de negocio debe impulsar la Sca
13	Presupuesto		¿Se asignan recursos para el mercadeo? En caso positivo, ¿en qué porcentaje?
14	Motivación	9.1	¿Qué hace la organización para que usted este motivado?
		9.2	¿Qué lo motiva para trabajar en esta organización?
15	Rituales organizacionales	10.1	Qué tipo de celebraciones formales o informales, ha llevado usted a cabo con su equipo, para demostrarle su aprecio por los avances, como fechas especiales, re inducción.
		10.2	¿Cuándo ingresa le hacen entrega del puesto? equipos de trabajo? inducción de entrada?
		10.3	Ascensos

16	Innovación		
		16.1	¿Cómo son los procesos de innovación que desempeña su empresa?
17	Cultura		
		7.1	¿Cuáles son las creencias, valores, prácticas, costumbres internas, símbolos culturales que tiene su organización?
18	Clima organizacional	18.1	¿Cuáles son los procedimientos para resolver los conflictos en su organización?
		18.2	¿Quiénes toman las decisiones para resolver los conflictos?
		18.3	¿Los llamados de atención son frente al público o los hacen en privado?
19	Tecnología	14.1	¿Cuál es la relación con la tecnología? (para tomar decisiones?, mejorar procesos?)
		14.2	¿Cómo influye la tecnología en el desarrollo de sus actividades?
20	Productividad	20.1	¿Cuál es el servicio "único" o "diferencial" que la Sca oferta?
		20.2	¿Qué es lo esencial de la Sca en cuanto oferta de servicios?
		20.3	Cadena de valor
		20.4	¿Cuál es el modelo de negocio de la Sca?
21	Mix de marketing	21.1	El Precio de los servicios
		21.2	Promoción del servicio:
		21.3	¿El servicio que se ofrece es distinto al de la competencia?
		21.4	Distribución: ¿a quién le llega el servicio?

Fuente: Elaboración Propia

2.10.2 Instrumentos tecnológicos para procesar la información

Para procesar la información se hizo uso del programa Word, puesto que los datos que se obtuvieron fueron de carácter cualitativo. No obstante, también se hizo uso del software Excel.

2.10.3 Desarrollo de conceptos

Se desarrollaron los conceptos de J. Barney (Barney, 1991) y M. Grant (2006), respecto a la teoría de recursos y capacidades, de forma que permitan dilucidar los aspectos físicos, financieros, tecnológicos, humanos, de estructura organizacional, al igual que los activos tanto tangibles como intangibles.

De igual manera, se analizaron el sector del diseño y la construcción utilizando el análisis propuesto por Porter de las cinco fuerzas (Porter, 1991), aspectos que ya se mencionaron anteriormente.

Otra guía importante es la de planes estratégicos que fue desarrollada en el curso de pensamiento estratégico dentro del primer semestre de la especialización.

Diagnóstico estratégico, estrategias de marketing, alternativas de mejora, ventajas competitivas.

3. Resultados

3.1. Síntesis de los Principales Resultados

La muestra fue desarrollada entre los integrantes de la Junta Directiva de la SCA, para lo cual fueron entrevistados los Arquitectos Miguel Perilla (Presidente), Fernando Gaitán (Vocal), Salomón Gordillo (Vocal), Juan Carlos Ogasa (Vocal) y a los asociados Andrés Perdomo Charry, Néstor Arce, y a la Secretaria y empleada Maryeri.

Se entrevistó a los arriba mencionados, abordando aspectos que permitieron elaborar la propuesta de mejora de la implementación de las estrategias de marketing.

También se buscó conocer el estado de implementación de las estrategias de Marketing propuestas en el año 2015, y detallar con la propuesta y la información recopilada el ajuste a las estrategias y ofrecer alternativas de mejora.

En el aspecto antecedente de la planeación Estrategia, los resultados indican que el documento de Clima organizacional del año 2007 no es considerado por los actuales miembros de la Junta directiva de la SCA. En ese mismo sentido, el documento de “Estrategias de Marketing” del año 2015 (1.2), si bien se conoce entre los miembros no está posicionado, ni conocen detalladamente el contenido entre los tomadores de decisión de la Sca.

Las causas por las cuales desconocen (1.3) el documento, van desde “falta de tiempo” hasta “dificultades para leer”.

Respecto a aspectos relevantes del mismo (1.4) y que estén siendo puestos en práctica, el resultado fue dubitativo y muy general.

Las líneas de acción de las estrategias (1.5) que fueron propuestas en el documento del año 2015, no fueron implementadas. Es tan así que el 27 de diciembre

de 2017 mediante correo electrónico de la SCA se solicitaron ideas para “armar” un plan de acción, lo cual pone en evidencia la no observancia del contenido de dicho documento.

A la pregunta (1.6) de qué estrategia implementar y que no haya sido considerada, la respuesta se enmarco en contratación con el estado y con la gran empresa privada. Los contratos con el Estado han configurado la mayor fuente de ingresos en los últimos años en la SCA.

En cuanto a los aspectos Teleológicos el objetivo (2.1) de la SCA se ubicó en la representación de la profesión de manera gremial y la defensa de la Arquitectura. La Misión no fue fácilmente identificada (2.2), al igual que la Visión (2.3) pues al parecer no tienen clara la diferencia y dichos aspectos en el diario hacer. Respecto a los principios (2.4) se enunciaron la solidaridad, y compañerismo.

Los entrevistados indican que las relaciones interpersonales con los empleados y proveedores (3.1) son cordiales y respetuosas. De igual manera, (3.2) se presenta buen trato entre colegas y miembros de la junta directiva.

Respecto a las relaciones con el Presidente (3.3) consideran que son respetuosas y de colegaje.

En cuanto al liderazgo (4.1) los entrevistados se consideran “líderes” en el grupo de trabajo (4.2) y seguirían al presidente en sus iniciativas. Respecto a la “admiración” (4.3), es a los expresidentes como Jaime Salazar quienes son objeto de tal distinción. Lo admiran por la veteranía y gran experiencia (4.4 y 4.5). De igual manera, frente al proceso de selección y vinculación de personal indican que las necesidades de personal (5.1) son amplias y se requeriría por lo menos un profesional en cada

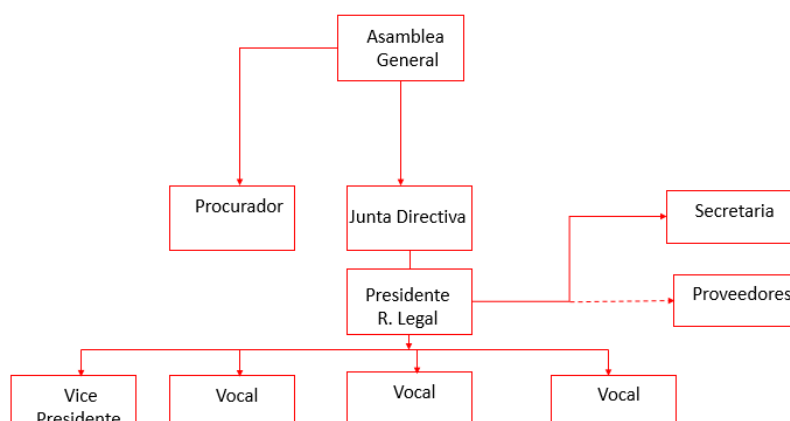
iniciativa nueva (5.2) ya que se requieren profesionales contratados por la SCA, no solo Arquitectos sino de otras profesiones para que apoyen las actividades. Sin embargo el flujo de caja y los ingresos no permiten ampliar la nómina. Es más, debieron despedir a una de las empleadas.

Respecto a los perfiles, no existen manuales de funciones (5.3 y 5.4). La secretaria es en este momento la única empleada de la SCA, pues tiene gran experiencia (5.5) y acompaña a la organización hace 12 años. El desempeño (5.6) de la única empleada, se mide con los resultados de las actividades que rutinariamente debe desarrollar.

Los entrevistados coincidieron que “todos” participan de la toma de decisiones (6.1), y que de ese órgano de decisión se decide la estrategia (6.2). Respecto a las decisiones operativas (5.3), la Secretaria materializa muchas de las decisiones que se toman desde la Junta. Las decisiones en su distintos tipos (6.4), se toman en consenso y se abordan desde sus aspectos o desde su generalidad hasta llevarlas a concretar. Consideran los entrevistados que las decisiones tomadas buscan el bienestar de la SCA lo cual les satisface (6.5).

Los integrantes de la junta se sienten a gusto con la organización (7.1) en la medida que están representando al gremio de los Arquitectos. El organigrama (7.2) revela a una organización en donde la máxima instancia de decisión es la asamblea (7.4) de la cual depende la Junta directiva la cual tiene autonomía en las decisiones siempre y cuando esté enmarcadas en lo que dictan los estatutos y la normas. Dicha junta se elige mediante votación en asamblea (7.3). (Ver gráfico del organigrama).

Ilustración 3. Organigrama SCA.



Elaboración Propia.

El trabajo en la SCA se organiza de forma poco convencional (8.1), en la medida que ninguno de los integrantes de la junta reciben salario o algún tipo de recompensa económica. La responsabilidad (8.2) se asume por voluntariado, se asigna según los temas (8.3) que se estén abordando y de los cuales se evalúa el avance en las sesiones de junta.

Los aspectos del entorno (9.1) que han influido en los últimos dos años está la caída del precio del dólar, lo cual significó que los “petroleros” que trabajaban en Neiva y en el Huila y que demandaban servicios abandonaron la ciudad y el departamento, en razón a despidos, traslados o reducción en los salarios lo cual afectó la capacidad de compra. El otro aspecto es la subida del dólar, lo cual encareció bienes y servicios que gravitan en torno al diseño y la construcción.

Por lo anterior, el entorno ha permanecido en permanente alteración desde hace más de dos años y al parecer no se estabilizará en el corto plazo (9.2). Indican los entrevistados que la capacidad de la SCA de influir en el entorno es marginal (9.3), en la medida que la carece de capacidad económica para incidir en el entorno. Las fuerzas políticas, económicas, sociales, ambientales y tecnológicas presionan fuertemente a la organización.

En el micro entorno (10.1), la organización debe esforzarse cada día más en pro de que los clientes acudan a solicitar servicios. Cada día son más ausentes los clientes y es más la necesidad de ingresos.

Consideran los entrevistados que el gran público (11.1), la gente en general no ha sido objeto de los servicios de la SCA. Y a los clientes institucionales que son los que han consumido los servicios de la Sca deberían ser objeto de mejor atención.

También agregan que es necesario salir a otras ciudades a buscar nuevos mercados (12.1), situación que se ha visto corroborada en los convenios con el banco Agrario y desarrollado en La Guajira. Los nuevos negocios que debe impulsar deben girar en torno a sostenibilidad ambiental y energías renovables (12.2).

En cuanto a recursos para llegar a nuevos mercados (13.1 y 13.2) consideran que por ahora es difícil frente a las restricciones presupuestales que enfrenta la SCA. La organización es poco lo que hace para motivar la participación (14.1) y la razón indican, estriba en razones de orden económica. Mueve a los entrevistados el noble fin de representar a los agremiados en la Junta (14.2).

Hasta el 2016 se celebraron eventos (15.1) como el “San Pedrito”, la “despedida de año”, “el día del Arquitecto”, sin embargo, la crisis económica obligó a no efectuarlos

en el año 2017 y posiblemente 2018. En la SCA no existen manuales de funciones, razón por la cual no se hacen entrega de puestos (15.2). En cuanto al relevo de Junta directiva, se efectúa un empalme con las acciones efectuadas y los pendientes. En cuanto a ascensos no aplica, en la medida que es una organización si bien de 50 años, no tiene forma de hacer carrera en la misma. En cuanto a la Innovación los entrevistados, indican que No existe proceso al respecto (16.1), es lo más descuidado.

En cuanto a cultura el símbolo (17.1) más importante y significativo es la “A” de Arquitectura (ver imagen), la cual encarna el pertenecer a la agremiación y el ejercicio de la Arquitectura. De igual manera, el pertenecer al Huila le implica a la SCA Regional Huila un vínculo con la tradición folclórica de la región.

Ilustración 4. Logo de la SCA.



Fuente: Pagina de la Sociedad Colombiana de Arquitectos

La Junta directiva es la instancia que le corresponde según los estatutos conocer y resolver los conflictos (18.1) que puedan suceder entre los asociados.

Adicionalmente, la figura del procurador es otra instancia para dirimir conflictos. En caso que no se pueda resolver en estas instancias se direcciona la situación a la presidencia Nacional o al Consejo Profesional nacional de Arquitectura. En dichas instancias los integrantes del Consejo, o el procurador toman las decisiones con miras a resolver los conflictos (18.2). Los llamados de atención se hacen en privado generalmente (18.3).

La tecnología (19.1) no ha permeado a la SCA, puesto que la toma de decisiones aún se efectúa con los medios tradicionales de la oralidad, el papel y el lápiz. Por lo tanto, la tecnología no ha logrado permear el desarrollo de actividades (19.2).

La SCA según los entrevistados no tiene una oferta de servicios que se distingan de la competencia (20.1). Es decir, ofrecen lo mismo, no tiene aspectos diferenciales (20.2). Los asociados que se convierten en competencia de la SCA ofrecen exactamente lo mismo. Lo esencial en cuanto a servicios es brindar un relativo apoyo a los asociados más cercanos y que estén vigentes. En cuanto a cadena de valor (20.3).

El Precio de los servicios no se distingue de la competencia (21.1), no hay forma de hacerlo más competitivo. Razón que a la postre consiga que los clientes se pierdan e incluso sean tomados por los asociados y la competencia antes de llegar a la SCA. Las actividades de la organización no han sido identificadas, por tanto la cadena de

valor (20.3) no ha sido evaluada. En cuanto al modelo de negocio de la SCA (20.4) no fue posible que conceptualizaran al respecto.

La Promoción del servicio es precaria, puesto que no existe un plan de publicidad o de ventas que genere posibles ventas. Ni siquiera existe un departamento encargado de las ventas.

El servicio que ofrece la SCA no es distinto a la competencia (21.3). Es igual, he incluso poco atractivo.

El servicio les llega principalmente a personas jurídicas (21.4), interesadas en algún tipo de interventoría, o servicio relacionado y que se adjudica por licitación o concurso por el Estado Colombiano.

Es por esto que el ejercicio de la Arquitectura en Colombia se registra desde tiempos prehispánicos, hasta las expresiones de la modernidad de los cuales se pueden contar expresiones nacionales como son la Biblioteca Virgilio Barco en Bogotá, las oficinas de la DIAN en la ciudad de Neiva, el conjunto torres del Parque en la ciudad de Bogotá.

El mercado nacional se ha visto sacudido por la caída de los precios del petróleo y del dólar lo cual ha castigado fuertemente a las empresas, que como la Sociedad Colombiana de Arquitectos regional Huila, prestan servicios de diseño y construcción, y cuyo efecto se hace sentir en las economías de las regiones como el sur del país.

La información base para este diagnóstico se tomó de las entrevistas efectuadas a los directivos de la SCA e información del sector del diseño, la construcción y el urbanismo. Para dicho fin, se extrajeron los apartes pertinentes de dichos documentos, y que dan buena cuenta de la situación de la empresa. Los aspectos diagnosticados

son el entorno nacional, regional y local del mercado del diseño, la Arquitectura y el urbanismo.

3.2 Aspectos Destacados en el Análisis

3.2.1. La innovación.

En Arquitectura permanentemente se están desarrollando nuevos métodos de construcción, los cuales con la tecnología en sus distintas formas que empleen, afectan al diseño y desde este a los procesos constructivos, materiales y propuesta arquitectónica. Son significativos las propuestas de vivienda que evidencian este aspecto, y que en el último año han sido registrados (Cuadrado, 2017) tales como las “casa tipo lego”, “viviendas saludables” y “casa portátiles” en las que fundamentalmente muestran el uso de materiales reciclados dispuestos para suplir la necesidad de vivienda. En el sur colombiano la vinculación con este tipo de iniciativas es marginal, en la medida que las iniciativas en cuanto a innovación son escasas y episódicamente se desarrollan con entidades como el Sena.

La SCA Regional Huila no presenta propuestas o desarrollos en ninguno de los énfasis como son lo Arquitectónico, urbanístico y diseño Arquitectónico, tal y como se confirmó en las entrevistas.

3.2.2. La diferenciación.

El mercado impone retos a las organizaciones en cuanto a la alineación y coherencia entre marca, acción, momento de verdad y la oferta de experiencias (Portafolio, 2013), aspectos que no han logrado ser capitalizados por la Sociedad Colombiana de

Arquitectos regional Huila, en la medida que los profesionales de la Arquitectura y sus profesionales afines ofertan similares aspectos, con lo cual se mantienen la agremiación en el promedio de la oferta.

3.2.3. El posicionamiento en el mercado.

La Sociedad Colombiana de Arquitectos regional Huila, es una organización con más de 50 años en el mercado, que logró tener un destacado protagonismo en algún momento de su historia empresarial y que no obstante a ello hoy no logra destacarse frente a la competencia. Su representatividad gremial no le significa mejores clientes o volumen en la venta de servicios.

3.2.4. Los factores de producción.

La Sociedad Colombiana de Arquitectos regional Huila, tiene la fortuna de disfrutar y poseer un bien inmueble, el cual es la sede administrativa de la organización. Si bien no la controla en su totalidad, le ha permitido ser el epicentro de la actividad empresarial. Los recursos provienen de los aportes que mensualmente deben efectuar quienes son “asociados” y lo que se vende por servicios de la avalúos prediales y arriendos. En cuanto a tecnología, la organización no cuenta con algún desarrollo pasado o presente que le permita ser competitivo en el mercado.

3.2.5. La demanda, la oferta.

Los clientes de la Sociedad Colombiana de Arquitectos regional Huila básicamente han sido entidades públicas, y en menor número personas naturales y empresas privadas. La oferta está ligada al diseño arquitectónico, la construcción, el urbanismo y principalmente los avalúos.

3.2.6. Los proveedores.

Están constituidos por las empresas que ofrecen servicios como plotter o impresión y en general apoyos como dibujantes, digitalizadores, y en general expertos en tecnologías de diseño asistido por computador CAD. También se constituyen en proveedores los mismos agremiados y profesionales de otras áreas que prestan servicios a la agremiación.

3.2.7. Las relaciones con el Estado.

La supervivencia de la organización ha estado muy ligada a la contratación con entes del Estado, fundamentalmente gobernación del Huila y Municipio de Neiva, y los municipios próximos a la ciudad. A la fecha varios de los integrantes de la Sociedad Colombiana de Arquitectos hacen parte de las administraciones municipales y departamentales. Lo que no necesariamente ha significado contratos o buenas relaciones con la asociación.

3.2.8. La situación económica del país y las demás variables externas que afecten la empresa.

Efectivamente la economía de la región y del municipio de Neiva se han visto afectados negativamente por la caída del precio del petróleo y la subida del cambio del dólar en la medida que ha deprimido el consumo de servicios de Arquitectura y servicios conexos. El mercado de la construcción, se ha visto afectado en la región, a tal punto que existen en este momento una gran oferta de vivienda (5000 unidades) para la cual no existen compradores. Los compradores de poder adquisitivo principalmente del sector petrolero, han perdido el empleo o han visto afectadas sus condiciones de vida y reducido sus ingresos.

3.2.9. Estructura del Sector.

En el sector constructor y en lo que concierne a servicios similares encontramos a la Sociedad Colombiana de Ingenieros y profesionales de la Arquitectura, que de manera independiente desarrollan labores similares. Por lo tanto, la estructura del sector es básica y rápidamente identificable. Para dicho efecto se apeló a las 5 fuerzas competitivas de Porter. Se aplicó la definición de variables tanto internas como externas de la agremiación y se identificaron los factores claves de éxito.

3.2.9.1 Sociedad Colombiana de Ingenieros regional Huila

Dicha organización gremial, según lo expresan los entrevistados más antiguos de la SCA, ha tenido una gran inestabilidad, entre otras razones por la falta de sede propia y por los ciclos propios de la economía los cuales afectan el funcionamiento, en la medida que los costos fijos castigan al ingreso de las organizaciones. Se buscó información en la web respecto a esta organización y no se obtuvo.

3.2.9.2 Sociedad Colombiana de Ingenieros Eléctricos y Mecánicos ACIEM regional Huila

Es una organización de reciente conformación en el Huila. La información que se puede recopilar sobre la misma particularmente en la página web, no da cuenta de aspectos organizacionales que sean relevantes. Presenta una junta directiva conformada por siete profesionales (Aciem, 2011).

Tabla 3 Análisis del Sector. Competencia

Competencia	SCI	Aciem	Profesionales independientes
Experiencia	Más de 15 años	Reciente conformación	Es variada la experiencia. Es multifacética.
Marca	No está posicionada	No está posicionada	Algunos arquitectos han logrado que sus razones sociales tengan relevancia.
Costos	Los del mercado	Los del mercado	Juegan con venta cruzada
Servicios	Construcción.	Diseño de instalaciones	Toda la gama del diseño, urbanismo y construcción

Fuente: Elaboración Propia

En este aspecto es evidente que la gran competencia de la SCA Regional Huila, son los profesionales del área, lo cual representa un gran reto para la organización en la medida que los mismos asociados son competencia para la empresa.

Tabla 4. Análisis del Sector: clientes

Clientes	SCI	Aciem	Profesionales independientes
Gustos y preferencias	Requieren la estabilidad del cálculo estructural	Requieren los diseños y desarrollos eléctricos, hidrosanitario y de telecomunicaciones	Buscan que la propuesta arquitectónica refleje sus idearios sociales, culturales.
Tendencia	Contratar a profesionales del área de la Ing. Civil, con miras	Cumplir con la norma Retie y Retilap	Ofertar paquetes completos de diseños complementarios a los arquitectónicos.

a cumplir con Normas de sismo resistencia.

Fuente: Elaboración Propia

Los clientes están siendo más conscientes de las competencias profesionales, en la medida que son complementarios y por lo tanto, se hacen más exigentes a la hora de contratar los servicios. Los arquitectos independientes y agremiados pueden contar con una plantilla de profesionales que complementan la oferta de servicios, lo cual el cliente percibe.

Tabla 5. Análisis del Sector: sustitutos

Sustitutos	Tecnólogos en construcción, administradores de construcción	Dibujantes	Tramitadores
Descripción	Hacen parte de las profesiones afines a la Arquitectura, y pueden en algunos llegar a reemplazar en ciertos oficios a los profesionales.	Complementan las rutinas como dibujar, visualizar los proyectos para lo cual cuentan con herramientas que en muchas ocasiones el profesional de la arquitectura aún no ha incluido en su oferta de servicios.	Generalmente no son profesionales en ningún área, sin embargo han logrado permear a funcionarios y curadurías urbanas con lo cual logran en corto tiempo lo que los profesionales no logran en un trámite normal.

Fuente: Elaboración Propia

Estos actores del proceso del diseño, la construcción y la gestión se convierten en amenazas al ejercicio de la arquitectura, en la medida que manejan precios menores a los que normalmente un profesional cobra.

Una gran desventaja de los profesionales de la Arquitectura frente a estos actores, es el desconocimiento de la norma específica y de las herramientas informáticas que los hace depender de dichos actores del sector.

Tabla 6. Análisis del Sector: proveedores

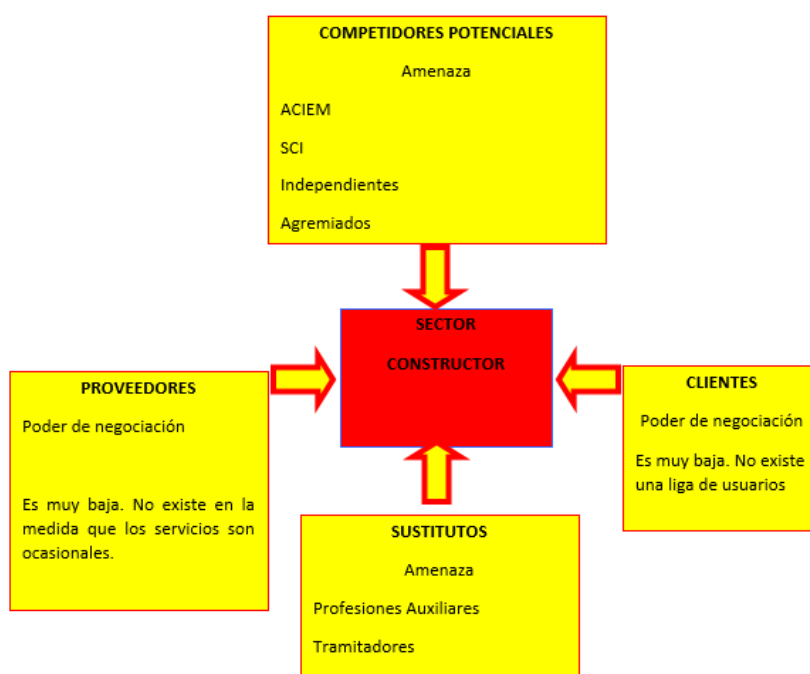
Proveedores	Software	Hardware	Insumos y materiales
Descripción	Los paquetes informáticos hacen parte del oficio, y tiene la importancia amplia en la medida que es el medio más expedito para la graficación.	Equipos más veloces y con mayores prestaciones permiten una mejor prestación del servicio. Plotters, impresoras, cámaras, GPS, hacen parte de este aspecto.	Tintas, papeles, y los mismos materiales de construcción.

Fuente: Elaboración Propia

Los proveedores son muy importantes en toda la cadena de valor de la agremiación, por tanto tiene un papel decisivo en el éxito de los compromisos profesionales. Para fortuna de la agremiación dichos proveedores no han hecho masa crítica con lo cual podrían condicionar a todos los aspectos críticos del ejercicio.

En el siguiente grafico se resume las cinco fuerzas propuestas por Porter para la Sociedad Colombiana de Arquitectos Regional Huila.

Ilustración 5. Análisis del Sector. Fuerzas de Porter.



Elaboración propia.

Los conocimientos mínimos de los competidores, han sido expuestos, en la medida que el registro de gremios en Neiva y en el Huila es marginal, prueba de ello es la información consignada en la página web de la alcaldía de Neiva en el link denominado Directorio de Agremiaciones (Alcaldía de Neiva, 2018), en la que tampoco aparece registrada la Sociedad Colombiana de Arquitectos, pese a que varios miembros son cuadros directivos de la administración y de la gobernación.

3.3. Factores Claves de Éxito (FCE)

El sector del diseño, la construcción, el urbanismo obligan a que la cadena de valor se fortalezca, máxime en una agremiación que tiene en su razón de ser una vocación de servicio a los asociados y a la sociedad en general. Por lo tanto, Los factores a evaluar son:

3.3.1 Responsabilidad Social

Para la agremiación, en donde el centro, el eje, la razón de ser es el agremiado, significa generarle mejores condiciones para su ejercicio profesional y personal e incluso en el ámbito familiar de cada asociado.

3.3.1 Calidad en los servicios

En cada venta que efectué la Sca Regional Huila, se materializan los momentos de verdad, lo cual significa que cada aspecto de la cadena de valor se maximiza en el momento de la adquisición y de las posventa, de forma tal que asegure un ciclo virtuoso para cada usuario y cliente.

3.3. 2 Reducción de costos

Las estrategias que conduzcan a competir a través de bajar los costos, significa la máxima expresión de la curva de aprendizaje y adicionalmente la eficiencia en cada procedimiento, ahorros que se deben trasladar al usuario, lo cual le permitiría a la organización ser competitiva.

3.3.3 Fidelización de clientes:

Es innegable que lo que se busca es que el cliente retorne a usar los servicios que se ofertan, lo cual significa perfilar a ese usuario al punto de reconocer sus necesidades más específicas con miras a generar un nuevo nicho de mercado o a suplir sus demandas aun no manifestadas.

3.3.4 Fidelización de empleados:

Son los clientes internos, los cuales deben tener un papel protagónico en la organización para lo cual se les ha de permitir desplegar todo su potencialidad con miras a la obtención de las metas y objetivos de la organización.

3.3.5 Encadenamientos hacia adelante:

En la medida que la agremiación consiga posicionar su marca, mediante acciones estratégicas, a través de las cuales controle los canales y la relación con segmentos de mercado más amplios o específicos le permitirán fortalecer la estrategia.

3.3.6 Encadenamientos hacia atrás

Los insumos, proveedores y servicios de profesionales y técnicos que apoyan la materialización del servicio pueden ser integrados con miras a fortalecer la posición estratégica. Eso incluye a estudiantes próximos a graduarse.

3.3.7 Alianzas estratégicas

La SCA Regional Huila, debe fortalecer su oferta de servicio aliándose incluso con profesionales independientes y no agremiados que le permitan competir en el mercado de una manera más exitosa.

3.3.8 Control a asociados

Existe una rapiña en la venta de servicios de la SCA regional Huila, las cuales indefectiblemente y en la mayoría de los casos se ejerce por parte de profesionales agremiados, los cuales muchas veces se saltan los conductos regulares, situación que se debe controlar.

3.3.9 Puntualidad

El gremio es laxo en muchos aspectos, particularmente en la puntualidad de las entregas, situación que se debe corregir.

Tabla 7. Factores Clave de Éxito

Factores Clave de Éxito – FCE	%
Responsabilidad Social	0,10
Calidad en los servicios	0,10
Reducción de costos	0,09
Fidelización de clientes	0,12

Fidelización de clientes	0,10
Encadenamientos hacia adelante	0,13
Encadenamientos hacia atrás	0,01
Alianzas estratégicas	0,10
Control a asociados	0,12
Puntualidad	0,13
Total	1.00

Fuente: Elaboración Propia

3.4. Evaluación Externa Directa

Aquí se analizan los verdaderos competidores de la empresa. Es decir, los competidores más directos. Razón por la cual **para cada competidor** se elabora una Matriz de Perfil Competitivo y se presenta a continuación.

Tabla 8 Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo SCA: evaluación Externa Directa

Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo: SOCIEDAD COLOMBIANA DE ARQUITECTOS SCA REGIONAL HUILA			
Evaluación Externa Directa			
Factores Clave de Éxito –FCE	%	Puntos	Ponderación
Responsabilidad Social	0,15	3	0,45
Calidad en los servicios	0,125	1	0,125
Reducción de costos	0,15	2	0,30
Fidelización de clientes	0,15	4	0,60
Fidelización de empleados	0,05	4	0,20
Encadenamientos hacia adelante	0,05	3	0,15
Encadenamientos hacia atrás	0,05	3	0,15
Alianzas estratégicas	0,125	4	0,5
Control a asociados	0,1	1	0,1
Puntualidad	0,1	4	0,4
Total	1,00	29	2,975

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9. Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo SCI: evaluación Externa Directa

Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo: Sociedad Colombiana de Ingenieros SCI Regional Huila			
Evaluación Externa Directa			
Factores Clave de Éxito –FCE	%	Puntos	Ponderación
Responsabilidad Social	0,15	2	0,30
Calidad en los servicios	0,125	2	0,250
Reducción de costos	0,15	1	0,15
Fidelización de clientes	0,15	4	0,60
Fidelización de empleados	0,05	3	0,15
Encadenamientos hacia adelante	0,05	1	0,05
Encadenamientos hacia atrás	0,05	1	0,05
Alianzas estratégicas	0,125	4	0,5
Control a asociados	0,1	2	0,2
Puntualidad	0,1	2	0,2
Total	1,00	22	2,45

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 10 Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo Aciem: evaluación Externa Directa

Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo: Sociedad Colombiana de Ingenieros Electricos y Mecánicos			
ACIEM Regional Huila			
Evaluación Externa Directa			
Factores Clave de Éxito –FCE	%	Puntos	Ponderación
Responsabilidad Social	0,15	2	0,30
Calidad en los servicios	0,125	2	0,25
Reducción de costos	0,15	1	0,15
Fidelización de clientes	0,15	3	0,45
Fidelización de empleados	0,05	3	0,15
Encadenamientos hacia adelante	0,05	2	0,10

Encadenamientos hacia atrás	0,05	2	0,10
Alianzas estratégicas	0,125	3	0,375
Control a asociados	0,1	1	0,1
Puntualidad	0,1	2	0,2
Total	1,00	29	2,175

Fuente: Elaboración Propia

3.5 Situación Frente a los Competidores

La ponderación promedio obtenida por cada uno de los competidores más directos de la empresa u organización, permite visualizar que la organización con 2,975 presenta una mejor situación que la Sociedad Colombiana de Ingenieros SCI Regional Huila (2,45) y Sociedad Colombiana de Ingenieros eléctricos y mecánicos Aciem (2,175) respectivamente.

La evaluación frente a los competidores en sus distintas variables da una ventaja muy corta, quizás porque son empresas de tamaño y desempeño muy similar en la región.

3.6 Análisis Externo Indirecto

3.6.1. Variables económicas.

Tabla 11 Matriz de Evaluación Externa Indirecta. Variables Económicas

Matriz de Evaluación Externa Indirecta			
Variables económicas			
Variable	%	Puntos	Ponderación
Devaluación del Dólar	0,2	1	0,2
Caída del precio del petróleo	0,15	2	0,30
Recesión económica	0,1	2	0,3
Desempleo	0,2	2	0,4
Aumento del endeudamiento	0,2	2	0,4
Competencia	0,15	3	0,45
Total	1,00	12	2,05

Fuente: Elaboración Propia

3.7. Análisis de los Resultados

Las variables económicas son las más evidentes y registra lo que ha sido la caída de los indicadores económicos en el país en razón a petróleo y dólar.

Efectivamente la tasa de cambio ha golpeado fuertemente la posibilidad de comprar, resultado de la pérdida en la capacidad adquisitiva de los clientes. 2,05 es un resultado que a todas luces indica de la situación en la que está la organización, ha de plantearse soluciones extraordinarias para contrarrestar los resultados de estas variables.

3.7.1. Variables tecnológicas.

Tabla 12 Matriz de Evaluación Externa Indirecta. Variables Tecnológicas

Matriz de Evaluación Externa Indirecta			
Variables tecnológicas			
Variable	%	Puntos	Ponderación
Nuevas tecnología informática y constructiva. Sistemas CAD/	0,1	2	0,2
Obsolencia de las aplicaciones	0,2	1	0,2
Nuevos aplicativos de tecnológicos más eficientes	0,2	2	0,4
Ingreso de software de la competencia más eficientes /	0,2	3	0,6
Calidad en los servicios	0,3	4	1,12
Total	1,00	12	2,6

Fuente: Elaboración Propia

La tecnología puede inclinar la balanza para el beneficio en una organización y especialmente en empresas de este sector, en la cual las lecturas que se hacen desde la demanda apelan a la innovación como sinónimo de avance y estrategia empresarial (Barba innovación, 2015). Y no puede desconocer que la organización depende de la tecnología que puedan proveer los desarrolladores. Esta situación genera altos costos y rápidos cambios en la tecnología constructiva y en los nuevos aplicativos tecnológicos resultantes de dichas valoraciones.

3.7.2. Variables sociales y culturales.

Tabla 13 Matriz de Evaluación Externa Indirecta. Factores Sociales y Culturales

Matriz de Evaluación Externa Indirecta			
Variables sociales y culturales			
Variable	%	Puntos	Ponderación
Resistencia a contratar por temor al costo/	0,1	4	0,4
Fidelidad a la marca	0,2	4	0,8
Oferta elitista	0,1	2	0,2
Competencia desleal	0,2	1	0,2
Vincular la Sca con tramitadores	0,3	1	0,3
Total	1,00	12	1,9

Fuente: Elaboración Propia

Una de las mayores debilidades de la organización, en la medida que los tramitadores actúan en el territorio, y se han convertido en actores de los procesos de licenciamiento, causando daño a la imagen y a la representatividad de la empresa en actos conocidos por las autoridades municipales y departamentales. Dicha situación puede ser explicación de tan bajo puntaje.

3.7.3. Variables político – legales.

Tabla 14 Matriz de Evaluación Externa Indirecta. Variables Político Legales

Matriz de Evaluación Externa Indirecta			
Variables político legales			
Variable	%	Puntos	Ponderación
Cambio de normativa regulatoria nacional	0,2	2	0,4
Normativas y pactos internacionales	0,2	2	0,4
Restricción de contratación en determinados lugares	0,2	2	0,4
Facciones gremiales en pugna	0,2	2	0,4
Grupos de presión, como no agremiados	0,2	2	0,4
Total	1,00	10	2

Fuente: Elaboración Propia

El resultado de esta variable indica que es una de las débiles para la organización, en la medida que cualquier cambio en la normatividad le puede resultar lesiva a la organización. Tanto así que, la legislación puede perfectamente decretar algún requisito particular y afectar gravemente a la empresa como es la Ley 1796 de 2016 o Anti Space, la cual fortaleció el ejercicio de los Ingenieros estructurales y marginó la actividad de los Arquitectos en los grandes proyectos. La normativa internacional dentro de cualquier convenio, significa dar cumplimiento a alguna exigencia en la formación de Arquitectos. Recordar que la OCDE está incidiendo en aspectos como equipamientos educativos (Books.Google, 2012).

3.7.4. Variables ecológicas.

Tabla 15. Matriz de Evaluación Externa Indirecta. Variables Ecológicas

Matriz de Evaluación Externa Indirecta			
Variables ecológicas			
Variable	%	Puntos	Ponderación

Contaminación de fuentes hídricas	0,15	2	0,3
Emisiones Co2	0,2	4	0,8
Adaptación a cambio climático	0,15	3	0,45
Reúso de materiales y residuos	0,3	4	1,2
Afectaciones en Flora	0,2	2	0,4
Total	1,00	15	3,15

Fuente: Elaboración Propia

Lo anterior indica que las variables ecológicas son las de mayor puntaje resultante y que por tanto son aquellas en las que de manera especial presentan oportunidades para la organización. Y es que efectivamente la adaptación al cambio climático es obligatorio y ambientalmente es muy bien visto ser amigable con el medio ambiente. Reutilización del agua, implementación de techos verdes y sistemas urbanos de drenaje sostenible, usos de eco materiales, desarrollos bioclimáticos (El Espectador, 2018).

3.8. Ambiente Externo para el Desarrollo de la Empresa u Organización

Por todo lo anterior, con miras a determinar qué tan atractivo o favorable es el ambiente externo para el desarrollo de la organización para la cual se formula el plan estratégico, se puede decir que existen variables como la ecológica que resultan interesantes y que la económica, tecnológica, sociocultural y la política normativa resultan de especial cuidado en estos momentos coyunturales.

3.8.1. Análisis Interno.

Tabla 16. Matriz de Evaluación Interna Directa. Área de Producción

Matriz de Evaluación Interna Directa			
Área de Producción y/o servicios			
Variable	%	Puntos	Ponderación
Servicio de Diseños Arquitectónicos	0,2	4	0,8

Servicio de Avalúos	0,2	3	0,6
Mantenimiento , Remodelaciones	0,2	3	0,6
Capacitación Especializada	0,2	4	0,8
Convenios de asociación	0,1	2	0,2
Urbanismo: POTs, EOTs, PI, P	0,1	1	0,2
Total	1	2,83	3,4

Fuente: Elaboración Propia

3.8.2. Aspectos empresariales: área de servicios.

Dado que Sociedad Colombiana de Arquitectos SCA Regional Huila es una empresa prestadora de servicios, su cadena de servicios se basa en la oferta de diseños, construcción, avalúos, además de planes de ordenamiento territorial, de implantación y regularización. Es vital para su correcta ejecución la alineación de los profesionales asignados, así como del soporte tecnológico que cumplan con toda la regulación normativa que existe para la venta de este tipo de servicios y de los entregables a las entidades públicas y privadas que los contraten.

Para lograr con su misión de empresa se requiere inversión en el mantenimiento de los equipos de cómputo y en una adecuada capacitación al personal en los paquetes informáticos especializados que garantice la excelencia en el servicio como uno de los factores diferenciadores con la competencia. El mantenerse a la vanguardia frente a las necesidades de convenios y deseos del cliente hacen posible que la operación sea una fortaleza del 3,4, sin embargo se observa posibilidad de mejora en los convenios para complementar la experiencia del cliente en el servicio, de forma tal que desde la entrega se le brinde al tomador, la posibilidad de acompañamiento en la ejecución e implementación.

Tabla 17 Matriz de Evaluación Interna Directa. Área de Mercadeo y Ventas

Matriz de Evaluación Interna Directa			
Área de Mercadeo y Ventas			
Variable	%	Puntos	Ponderación
Campañas publicitarias	0,2	4	0,8
Venta directa de asociados	0,2	4	0,8
Venta en sede SCA	0,1	3	0,3
Promociones estacionarias	0,2	4	0,8
Usuarios Estatales o corporativos	0,2	4	0,8
Usuarios (persona natural)	0,1	2	0,2
Total	1	3,5	3,5

Fuente: Elaboración Propia

3.8.3. Aspectos empresariales: área de mercadeo y ventas.

Parte fundamental de la empresa son sus campañas publicitarias que ayudan a lograr las metas propuestas que ya tiene amplio reconocimiento en el ámbito local. Sin embargo, luego de diversos análisis se está dando relevada importancia a los registros de fechas significativas como día de la madre, navidad, temporada del San Pedro, día del Arquitecto, entre otras, en los diarios de mayor circulación en el sur del país como la Nación y Diario del Huila, situación que coloca a la SCA en un rol más social que empresarial.

Las alianzas permitirán fortalecer la presencia del SCA en otros mercados que se pueden encadenar. Por ejemplo, al educativo con lo cual presenta un gran potencial de mejora en estas alianzas para aumentar las ventas locales y regionales, que permia subir el 3,5 generado del análisis actual.

Tabla 18 Matriz de Evaluación Interna Directa. Área de Contabilidad y Finanzas

Matriz de Evaluación Interna Directa			
Área de Contabilidad y Finanzas			
Variable	%	Puntos	Ponderación
Gastos de Operación (sostenimiento de la sede)	0,2	3	0,6
Costos directos (Pago de empleados)	0,2	4	0,8
Costos indirectos	0,1	3	0,3
Retorno de inversión	0,2	4	0,8
Ingresos Netos	0,2	3	0,6
Impuestos y gravámenes	0,1	4	0,4
Total	1	3,5	3,5

Fuente: Elaboración Propia

3.8.4. Aspectos empresariales: área de contabilidad y finanzas.

Para el aspecto financiero y contable, cobra gran relevancia los gastos de operación y sus costos directos ya que son altos debido al tipo de servicio ofrecido y por la importancia de mantener en funcionamiento a la organización. Luego de hacer la ejecución contable se establece el retorno de inversión y los ingresos netos que permiten evidenciar el real estado de la empresa mostrando los puntos e acción para mantener el equilibrio y generar ganancias. Pero se debe prestar especial atención en los costos indirectos que si bien no son tan elevados si son una fuga de capital que se podría mejorar con un adecuado plan de acción. Se presenta un indicador del 3,5 mostrando la solidez y rentabilidad “temporal” del negocio.

Tabla 19 Matriz de Evaluación Interna Directa. Área de Talento Humano

Matriz de Evaluación Interna Directa			
Área de Talento Humano			
Variable	%	Puntos	Ponderación
Recurso Humano (Nomina)	0,2	4	0,8
Capacitación	0,2	4	0,8

Capacitación Servicio al cliente	0,2	4	0,8
Bienestar Laboral	0,1	3	0,3
Programa de Salud Ocupacional	0,1	3	0,3
Seguros y convenios empresariales	0,2	4	0,8
Total	1	3,6	3,6

Fuente: Elaboración Propia

3.8.5. Aspectos empresariales: área de talento humano.

El gran capital de toda empresa lo compone su talento humano que a pesar de ser un gasto alto el capacitar y procurar el bienestar el personal ayudan a incrementar las ventas y prestigio de la marca al tener un personal altamente comprometido e identificado con la empresa, por esto es vital mantener la capacitación especializada actualizándose constantemente y en este caso con énfasis en el servicio al cliente ya que desde la organización se considera un plus diferencial.

Otra manera de mejorar el clima laboral es mediante programas de salud ocupacional y convenios empresariales para los empleados que les generen empatía estimulando el bienestar laboral que se debe estar renovando continuamente según las necesidades del empleado; El ejercicio de este componente da como resultado 3,6. Tener en cuenta el enfoque de Recursos y capacidades, como el que puede potenciar la estrategia que hará competitiva a la SCA regional Huila.

Tabla 20. Matriz de Evaluación Interna Directa. Función Administrativa de Planeación

Tabla 20. Matriz de Evaluación Interna Directa. Función Administrativa de Planeación

Matriz de Evaluación Interna Directa			
Función Administrativa de Planeación			
Variable	%	Puntos	Ponderación
Análisis resultados operación 2014/2017	0,1	4	0,4
Proyección Operatividad a 5 años	0,2	4	0,8
Estrategia de penetración de Mercado por segmento	0,2	4	0,8
Proyecto expansión de servicios	0,2	4	0,8
Plan de mitigación de costos	0,2	4	0,8
Análisis de eficiencia del proceso	0,1	2	0,2
Total	1	3,6	3,6

Fuente: Elaboración Propia

3.8.6. Aspectos empresariales: funciones administrativas; planeación.

El éxito en algún momento y el vegetativo crecimiento de la empresa a través del tiempo no se ha dado por la baja planeación que promueva estrategias, metas y planes orientados hacia los objetivos propuestos y la mirada visionaria sobre el mundo del diseño y la construcción. La planeación debe estar basa en el análisis juicioso de cifras y experiencias actuales y anteriores para revisar cuidadosamente el mercado y su comportamiento y así tomar decisiones asertivas en el tiempo futuro próximo y posterior. Dentro de la planeación se incluyen los proyectos como la penetración de mercados por segmento, la expansión de servicios y el plan para mitigar costos, encontrando en este último y en el análisis de eficiencia del proceso oportunidades de mejora, dada la calificación resultante total de 3,6.

Tabla 21. Matriz de Evaluación Interna Directa. Función Administrativa de Organización

Tabla 21. Matriz de Evaluación Interna Directa. Función Administrativa de Organización

Matriz de Evaluación Interna Directa			
Función Administrativa de Organización			
Variable	%	Puntos	Ponderación
Optimización operación 2017/2018	0,2	4	0,8
Plan de metas Operatividad a 5 años	0,2	4	0,8
Seguimiento Estrategia de penetración de Mercado por segmento	0,2	4	0,8
Desarrollo Proyecto expansión de sedes	0,1	3	0,3
Ejecución Plan de mitigación de costos	0,2	4	0,8
Ajustes y seguimiento al proceso eficiencia	0,1	3	0,3
Total	1	3,6	3,6
Variable: aspecto, situación o evento relevante para el funcionamiento del área.			
%: es el peso relativo de cada variable en el total de variables consideradas. Se representa en decimales y la sumatoria (total) de las variables debe ser igual a 1.			
Puntos: es la calificación que se le da a cada variable y va de uno (1) a (4), así: 1: Alta Debilidad; 2: Debilidad Menor; 3: Fortaleza Menor; 4: Alta Fortaleza.			
El total resulta de dividir los puntos entre el número de variables consideradas.			
Ponderación: es el resultado de multiplicar el porcentaje por los puntos.			

Fuente: Elaboración Propia

3.8.7. Aspectos empresariales: funciones administrativas: organización.

Dentro de la organización se debe estar totalmente alineados con la planeación, por lo tanto su plan de acción estará basado en los ítems indicados anteriormente dentro de la planeación. El resultado de este ítem es de 3,6 con oportunidad de mejoras en el crecimiento proyectado y en el mejoramiento continuo del proceso para hacerlo más eficiente.

Tabla 22. Matriz de Evaluación Interna Directa. Función Administrativa de Dirección

Matriz de Evaluación Interna Directa			
Función Administrativa de Dirección			
Variable	%	Puntos	Ponderación
Aseguramiento de calidad operación diaria	0,2	4	0,8
Cumplimiento de metas Operatividad a 5 años	0,2	4	0,8
Penetración de Mercado por segmento	0,2	4	0,8
Ejecución Plan de mitigación de costos	0,2	4	0,8
Mantener estándar de Servicio	0,1	4	0,4
Asegurar posicionamiento gremial en el mercado	0,1	3	0,3
Total	1	3,8	3.8

Fuente: Elaboración Propia

3.8.8. Aspectos empresariales: funciones administrativas; dirección.

Al igual que para la organización, la dirección debe estar orientada con la planeación para ser una cadena de servicio que asegure el éxito y la permanencia en el mercado al trabajar en llave planeación- organización – dirección. El ejercicio resultante de este análisis dio como resultado 3,8 con posibilidad de mejora en asegurar el posicionamiento de la Sca en el mercado y en la continua mejora de servicio al cliente.

Tabla 23. Matriz de Evaluación Interna Directa. Función Administrativa de Control

Matriz de Evaluación Interna Directa			
Función Administrativa de Control			
Variable	%	Puntos	Ponderación
Control presupuestal	0,2	4	0,8
Plan para el manejo de riesgos operativos y legales	0,2	4	0,8
Plan para el manejo de riesgo reputacional	0,2	4	0,8
Plan para el manejo de riesgo de fraudes	0,1	3	0,3
Seguimiento a ejecución objetivos estratégicos	0,2	4	0,8
Control interno de personal	0,1	3	0,3
Total	1	3,6	3,6

Fuente: Elaboración Propia

3.8.9. Aspectos empresariales: funciones administrativas; control.

El control es de vital importancia para el cumplimiento de metas y objetivos propuestos en la planeación y puestos en marcha por la organización y dirección quienes deberán controlar aspectos presupuestales, financieros, legales, reputacionales, así como la mitigación de fraudes internos y externos que permitan blindar la operación y evitar desviaciones en los resultados esperados. El continuo movimiento del mercado y las nuevas tecnologías que hacen que se deba mejorar en el manejo de fraudes y en el control internos de personal, con el fin de subir la calificación del 3,6.

3.9. Diagnóstico Externo

De acuerdo con el grado de influencia sobre la SCA y según las matrices elaboradas hasta, cada uno de los aspectos externos indirectos evaluados se clasifica en oportunidad o amenaza según corresponda.

Tabla 24. Diagnóstico Externo

Diagnóstico Externo		
No.	Oportunidades (O) 3 y 4	Amenazas (A) 1 y 2
1	Fidelización de clientes	Responsabilidad Social
2	Fidelización de empleados	Calidad en los servicios
3	Alianzas estratégicas	Reducción de costos
4	Competencia	Encadenamientos hacia adelante
5	Uso de software de la competencia más eficientes	Encadenamientos hacia atrás
6	Calidad en los servicios	Control a asociados
7	Resistencia a contratar por temor al costo	Puntualidad
8	Fidelidad a la marca	Devaluación del Dólar
9	Emisiones Co2	Caída del precio del petróleo
10	Adaptación al cambio climático	Recesión económica
11	Reúso de materiales y residuos	Desempleo
12		Aumento del endeudamiento

13	Nuevas tecnologías informáticas y constructivas. Sistemas CAD/BIM
14	Obsolencia de las aplicaciones
15	Obsolencia de las aplicaciones
16	Oferta elitista
17	Competencia desleal
18	Oferta elitista
19	Contaminación de fuentes hídricas
20	Afectaciones en Flora

Fuente: Elaboración Propia

3.10. Diagnóstico Externo

Al igual que se realiza el diagnóstico interno, se debe elaborar el diagnóstico externo.

De modo que cada uno de los aspectos externos evaluados se clasifica como oportunidad o amenaza según corresponda.

Tabla 25. Diagnóstico Externo

Diagnóstico Externo		
No.	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
1	Campañas publicitarias	Deficiente manejo de Costos indirectos
2	Venta directa de asociados	Competencia en Ventas por asociados con precios por debajo del mercado.
3	Promociones estacionarias	Recurso Humano (Asociados)
4	Control de Gastos de Operación	Posible impacto negativo por cambios al proceso actual
5	Adecuado manejo de Costos directos	Deficiencias en el Servicio
6	Favorable Retorno de inversión	Riesgo de fraudes
7	Recurso Humano (Nomina)	
8	Plan de Capacitación y actualización	
9	Capacitación Servicio al cliente	
10	Bienestar Laboral	
11	Programa de Salud Ocupacional	
12	Estrategias de penetración de Mercado por segmento	
13	Proyecto expansión de rutas	
14	Plan de mitigación de costos	
15	Aseguramiento de calidad operación diaria	

16	manejo de riesgos operativos y legales
17	Control presupuestal

Fuente: Elaboración Propia

3.11. Plataforma Estratégica

En esta evaluación de la Plataforma Estratégica de la Sociedad Colombiana de Arquitectos SCA Regional Huila, se *establecen* los aspectos distintos, puesto que no puedo decir que no fueron incluidos o que no se formularon correctamente.

Los elementos que la conforman (misión, visión, objetivos, metas, políticas, principios corporativos, valores corporativos y objetivos estratégicos), pues la Sociedad Colombiana de Arquitectos SCA Regional Huila es una organización deficiente en su planeación estratégica.

Por lo anterior, se desarrolla a continuación el ejercicio que se desprendió de la metodología propuesta, recalcando en la salvedad anterior.

3.12. Visión

Es la posición que desea alcanzar la empresa en un plazo estipulado. Es la situación futura deseada. Según David (2013) para formular la visión se debe responder ¿Qué quiere llegar a ser la empresa?.

6.13.1. Visión actual.

La Visión de la SCA, impulsa la imagen de la institución y busca el reconocimiento como ente líder y ético, con capacidad de fortalecer el desarrollo profesional de los arquitecto.

3.13.2. Visión propuesta.

La Sociedad Colombiana de Arquitectos SCA Regional Huila será en el 2025 la líder de las organizaciones gremiales preferida en el sur del país por su calidad y compromiso ambiental apoyada en tecnologías de la información que le permitan ser competitiva con miras a satisfacer a los agremiados, proveedores, y clientes.

3.14. Misión

La misión es lo que hace o debe hacer la empresa para lograr la visión. Indica la forma como la organización o empresa proyecta las razones de su existencia. Para ello se deben identificar los mercados a los que se dirige, los clientes a los que sirve o quiere servir y los productos que ofrece. Según David (2013) definir ¿Cuál es el negocio? ayuda mucho en la formulación de la misión.

3.14.1. Misión actual.

Fomentamos la participación en concursos, de méritos y de anteproyectos, públicos y privados, con el fin de coadyuvar para alcanzar la finalidad propuesta de fomentar e impulsar la arquitectura y el urbanismo en Colombia con calidad y ética.

3.14.2. Misión propuesta.

La SCA Regional Huila será la agremiación insigne de los asociados, empleados, proveedores y usuarios al integrar practicas responsables y sostenibles en su economía en su relación con el ambiente, viviendo la calidad en sus proceso diarios.

3.15. Objeto Social

Si bien se asume en los estatutos, se encuentran diversidad de objetos en cada una de las regionales que están agremiadas a la Sociedad Colombiana de Arquitectos.

3.15.1. Objeto social actual.

Somos una asociación de carácter civil, de interés profesional y sin ánimo de lucro, cuya finalidad es fomentar la arquitectura, dedicación y el urbanismo con calidad, a través de la consolidación de la ética profesional del arquitecto. La relación de este con el Estado y la comunidad, a través de la generación de un espacio formal de libre integración que fortalezca su rol en los diversos aspectos y problemáticas que lo definen como profesional y ciudadano.

3.15.2. Objeto social propuesto.

Somos una asociación de carácter civil, de interés profesional y sin ánimo de lucro, cuya finalidad es fomentar la arquitectura, dedicación y el urbanismo con calidad, a través de la consolidación de la ética profesional del arquitecto. La relación de este con el Estado y la comunidad, a través de la generación de un espacio formal de libre integración que fortalezca su rol en los diversos aspectos y problemáticas que lo definen como profesional y ciudadano.

3.16. Principios Corporativos

Los principios corporativos son reglas o normas que orientan la acción de los miembros del grupo social y de la empresa u organización.

3.16.1. Principios corporativos actuales.

No están formulados por la organización.

3.16.2. Principios corporativos propuestos.

3.16.2.1 Profesionalismo

La actitud y el comportamiento expresados en respeto, y eficiencia y eficacia en las tareas que se asuman.

3.16.2.2 la ética

Es el principio rector del ejercicio profesional el cual está enmarcada en la Ley 432 de 1998.

3.16.2.3 Aprendizaje Permanente:

Factor clave de éxito profesional que le permite mantener comparativa y competitivamente al profesional ser vigente en el mercado.

3.16.2.4 Flexibilidad:

Los procesos creativos y de innovación exigen que los profesionales han de relativizar sus proceso de ideación con miras a la innovación y a la generación de nuevos enfoques que conduzca a saltos diferenciales en el conocimiento.

3.16.2.5 Adaptabilidad:

El entorno cambiante, obliga a los profesionales a acomodarse a las nuevas situaciones lo que le permite generar más oportunidades profesionales y por tanto laborales.

3.16.2.6 Autorreflexión:

El analizar desde la conciencia, la racionalidad, las creencias, los actos que se desarrollan en el entorno y de la relación del profesional con el mismo le permiten mejorar la actitud en el medio.

3.17. Valores Corporativos

Los valores corporativos son un conjunto de fuerzas o impulsos en los que se sustenta la actuación de los miembros que conforman una organización. Dichos valores soportan la interiorización y la operacionalización de la misión. Son postulados que orientan el comportamiento de los miembros del grupo social y de la empresa como actor de una sociedad. De forma que se convierten en la base el cumplimiento de la misión y el logro de la visión. Son cualidades que materializa o practica el grupo social para el beneficio de clientes y sociedad en general.

3.17.1. Valores corporativos actuales.

No están formulados por la organización.

3.17.2. Valores corporativos propuestos.

3.17.2.1 Integridad:

La ética profesional trasladada al ejercicio empresarial, como un continuo en el día a día.

3.17.2.2 Sinceridad

La posibilidad de expresar el error o el fallo técnico o personal, como insumos para las propuestas exitosas de la agremiación. La celebración de la expresión del sentir.

3.17.2.3 Confianza

El día a día, el cotidiano, el batallar hombro a hombro en pos de una meta y objetivos han de fortalecer el apoyo y la sinergia de los colaboradores.

3.17.2.4 Gratitud

La sumatoria de los esfuerzos lleva al éxito empresarial, sin embargo es con el trabajo de cada actor y los objetivos y metas que materializan la misión y la visión.

3.17.2.5 Honestidad

El bien general como factor decisivo en la organización en la medida que se ha de enfilear todos los esfuerzos en la búsqueda de dicho bien.

3.17.2.6 Transparencia:

Las acciones de cara a la organización y a sus objetivos y metas.

3.17.2.7 Solidaridad:

Como agremiación, es el aspecto más relevante de toda la organización.

3.18. Objetivos Estratégicos

Para el logro de la visión en el tiempo establecido es preciso formular determinados objetivos que son resultados a largo plazo que se espera lograr y que muestran qué quieren los propietarios de la empresa para el futuro.

3.18.1. Objetivos estratégicos actuales.

No están formulados por la organización.

3.18.2. Objetivos estratégicos propuestos.

La tecnología juega papel fundamental en la organización, puesto que impacta en los procesos y procedimientos y en el funcionamiento en general. La automatización y control de las funciones rutinarias de la organización. La innovación en todos los niveles y procedimientos como insumo estratégico fundamental. Las actividades se automatizarán e integrarán, como aspecto del normal funcionamiento de las operaciones. La sostenibilidad como transversalidad de las acciones de todas las acciones de la Sociedad Colombiana de Arquitectos SCA Regional Huila. La generación de conocimiento como resultante del acumulado institucional.

4. Plan Estratégico Empresa Sociedad Colombiana de Arquitectos SCA Regional Huila 2019 – 2022

El plan que se formula a continuación, pretende el logro de la visión establecida en la plataforma estratégica de la empresa Sociedad Colombiana de Arquitectos SCA Regional Huila. Para tal efecto, es indispensable formular el camino que deberá seguirse y que le permitirá la competitividad.

4.1. Formulación de Estrategias

Una estrategia es el conjunto de acciones que se deben llevar a cabo para alcanzar un objetivo. Es decir, el curso de acción que se traza para el logro de determinado objetivo o determinados objetivos. En su formulación se involucran elementos de reflexión y análisis. En tal virtud, las estrategias se deben formular a partir de los resultados obtenidos tanto en el análisis interno como en el análisis externo.

Se debe tener en cuenta que las estrategias describen cómo se pretende lograr los objetivos propuestos. Es decir, que en las estrategias se describen las acciones a desarrollar. En tal sentido, existen cuatro grupos que resultan del cruce de los factores externos e internos que fueron considerados. Estos grupos son:

- a) Estrategias F.O.: (con base en las Fortalezas aprovechar las Oportunidades);
- b) Estrategias F.A.: (aprovechar las Fortalezas para combatir las Amenazas);
- c) Estrategias D.O.: (combatir las Debilidades para aprovechar las Oportunidades);
- d) Estrategias D.A.: (combatir las Debilidades para disminuir las Amenazas).

También es importante tener en cuenta que las estrategias pueden ser ofensivas, globales, defensivas o concéntricas. Las ofensivas tienen que ver con concentración, diversificación concéntrica, integración vertical, diversificación de conglomerado, fusiones, adquisiciones y operaciones conjuntas. Las globales tienen relación con productividad laboral, modernización tecnológica, orientación al mercado, mercadeo corporativo interno y comercio internacional. Las defensivas apuntan a una reducción, a desinversión, a liquidación y a recuperación. Las concéntricas se relacionan con calidad, servicio y capacitación y desarrollo.

4.1.1. Estrategias F.O.

Las estrategias FO indican que con base en las fortalezas existentes y que se registraron en el diagnóstico interno se deben aprovechar al máximo las oportunidades

que se identificaron en el diagnóstico externo aspecto crucial para la SCA Regional Huila.

Tabla 26. Estrategias FO

Estrategias FO
Campañas publicitarias que fortalezcan el vínculo afectivo con la marca
Premiar a los empleados de mejor desempeño, con bonificaciones.
Mejorar la oferta de las promociones estacionarias con alianzas con empresas relacionadas con la construcción.
Generar un centro de capacitación, que sirva para asociados y otros profesionales
Plan de adquisición de bienes y servicios, controlando los costos de la tecnología existente.
Implementar los protocolos de Calidad en los servicios, con miras a afianzar el retorno de la inversión
Capacitar el Recurso Humano de la agremiación con miras a manejar a personas que presenten resistencia a contratar los servicios.
La capacitación y actualización se enfocará a fidelizar la marca en cada espacio intra o extra gremial.
Las capacitaciones integraran como parte de servicio al cliente el control de cambio climático.
Las mitigaciones de cambio climático en las labores diarias como transversalidad de lo ambiental
Los programas de Salud Ocupacional se utilizan para posicionar el reúso de materiales en la agremiación

Fuente: Elaboración Propia

4.1.2. Estrategias F.A.

Las estrategias FA indican que con base en las fortalezas existentes y que se registraron en el diagnóstico interno se deben combatir al máximo las amenazas que se identificaron en el diagnóstico externo aspecto clave para la SCA Regional Huila.

Tabla 27. Estrategias FA

Estrategias FA
La Campana ¡contratando con nosotros conoces y ayudas al planeta, pretende incentivar al usuario a utilizar los servicios motivado por la mitigación al cambio climático en los proceso de diseño y construcción.
Se debe mantener la Calidad en los servicios que respalde la imagen de la agremiación.
La reducción de costos permite reasignar estos recursos en las promociones estacionarias que buscan subir el índice de ventas.
Alianza estratégica con empresa prestadora de servicios de ploteo, digitalización con el fin de controlar costos y eficiencia.
La fortaleza en la capacitación al personal es una inversión directa que a pesar de generar un costo sus resultados redundan en beneficios para la agremiación y el cliente.

El factor humano es vital para la empresa por lo tanto se debe mantener constante comunicación con los agremiados para evitar paros o disminución de resultados laborales por funcionarios desmotivados que eviten el correcto funcionamiento de la organización.

Sociedad Colombiana de Arquitectos SCA Regional Huila como empresa prestadora de servicios debe manejar un alto nivel de credibilidad lo que implica manejar puntualidad en todos sus procesos y atención al cliente.

El alto precio del dólar contribuye a ser selectivos en las capacitaciones con miras a optimizar el recurso, mejorar el nivel, y dar mayor cobertura de funcionarios y agremiados.

Para compensar el alza en el dólar la capacitación de servicio al cliente deberán ser focalizadas y en línea directa de atención al cliente.

La recesión económica hace que algunos beneficios de bienestar laboral se vean disminuidos por lo que se debe compensar con otro estímulo como la motivación y sentido de pertenencia reforzados por los directivos de la Sca.

En la agremiación, mediante los programas de salud ocupacional se busca motivar al trabajador y cuidar de su bienestar físico y emocional en pro del cumplimiento adecuado de sus labores.

Fuente: Elaboración Propia

4.1.3. Estrategias D.O.

Las estrategias DO apuntar a disminuir las debilidades identificadas en el diagnóstico interno para aprovechar las oportunidades identificadas en el diagnóstico externo aspecto crucial para la SCA Regional Huila.

Tabla 28. Estrategias DO

Estrategias DO
Implementar el programa cero papel en las transacciones de la organización
Los estímulos por comisiones en ventas tienen un doble resultado, se incrementan las ventas mediante los agremiados y de paso hay una fidelización de los empleados.
Llegar a acuerdos con los asociados, de forma tal que se hagan partícipes de las decisiones.
Los cambios en los procesos inician palatinamente en su implementación pero una vez ajustados permitirán hacer frente a la competencia.
El mejorar el servicio en cuanto a atención, es un factor que se puede mejorar a menor costo que la compra de nuevos equipos.
El analizar los fraudes presentados permitirá tener lecciones aprendidas que definitivamente permitirán mejorar la Calidad en los servicios.

Fuente: Elaboración Propia

4.1.4. Estrategias D.A.

Las estrategias DA tienen por objeto disminuir las debilidades identificadas en el diagnóstico interno para evitar las amenazas que se identificaron en el diagnóstico externo aspecto crucial para la SCA Regional Huila.

Tabla 29. Estrategias DA

Estrategias DA	
Responsabilidad Ambiental en todos los costos indirectos	
Una ventaja de la agremiación frente a la competencia es que está bien posicionada entre otros factores por la estabilidad que ofrece a sus clientes.	
De común acuerdo se deben buscar alternativas viables tanto para los empleados como para la agremiación que permitan bajar los costos.	
Los nuevos retos implican ajustes al proceso, que permitirán mejoras productivas a pesar de la dificultad inicial al cambio.	
El manejo de externos en la ejecución pueden afectar el servicio lo mejor es invertir en mejorar los estándares de calidad como diferencial.	
Involucrar los asociados como aliados que permitan disminuir el riesgo de fraudes internos y externos.	

Fuente: Elaboración Propia

4.2. Matriz DOFA o FODA

Tabla 30. Estrategias FO del FODA

Estrategias FO		
Fortalezas ()	Oportunidades (Externas)	con base en las Fortalezas aprovechar las Oportunidades
Campañas publicitarias	Fidelización de clientes	Campañas publicitarias que fortalezcan el vínculo afectivo con la marca
Venta directa/ Programa Millas	Fidelización de empleados	Premiar a los empleados de mejor desempeño, con bonificaciones
Promociones estacionarias	Alianzas estratégicas	Mejorar la oferta de las promociones estacionarias con alianzas con empresas relacionadas con el construir.
Control de Gastos de Operación	Competencia	Generar un centro de capacitación, que sirva para agremiados y de otras profesiones

Adecuado manejo de Costos directos	Ingreso de tecnología de la competencia más eficientes	Plan de adquisición de tecnologías más eficientes, controlando los costos de la existente.
Favorable Retomo de inversión	Calidad en los servicios	Implementar los protocolos de Calidad en los servicios, con miras a afianzar el retorno de la inversión
Recurso Humano (Nomina)	Resistencia a contratar por temor al costo	Capacitar el Recurso Humano de la agremiación con miras a manejar a personas que presenten resistencia a contratar
Plan de Capacitación y actualización	Fidelidad a la marca	La capacitación y actualización se enfocará a fidelizar la marca en cada espacio intra o extra corporativo.
Capacitación Servicio al cliente	Adaptación al cambio climático	Las capacitaciones integraran como parte de servicio al cliente el control de adaptación al cambio climático.
Bienestar Laboral	Emisiones CO2	Las reducciones de emisiones Co2 en las labores diarias como transversalidad de lo ambiental
Programa de Salud Ocupacional	Reúso de materiales y residuos	Los programas de Salud Ocupacional se utilizan para posicionar el reúso de materiales en la agremiación

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 31. Estrategias FA de FODA.

Estrategias FA		
Fortalezas (Interna)	Amenazas (Externas)	Con base en las Fortalezas aprovechar las Amenazas
Campañas publicitarias	Responsabilidad Social	La Campana ¡Contratando con nosotros conoces y ayudas al planeta!, pretende incentivar al usuario a utilizar los servicios motivado por el nuevo manejo ambiental que disminuyen las emisiones de Co2.
Venta directa/ Programa Millas	Calidad en los servicios	Pese a la disminución en ventas, se debe mantener la Calidad en los servicios que respalde la imagen de la agremiación.
Promociones estacionarias	Reducción de costos	La reducción de costos permite reasignar estos recursos en las promociones estacionarias que buscan subir el índice de ventas.
Control de Gastos de Operación	Encadenamientos hacia adelante	Alianza estratégica con empresa prestadora de servicios conexos con el fin de controlar costos y eficiencia.
Adecuado manejo de Costos directos (línea aérea)	Encadenamientos hacia atrás	La fortaleza en la capacitación al personal es una inversión directa que a pesar de generar un costo sus resultados redundan en beneficios para la agremiación y el cliente.
Favorable Retorno de inversión	Control a asociados	El factor humano es vital para la empresa por lo tanto se debe mantener constante comunicación con los asociados para evitar sabotajes o disminución de resultados gremiales por funcionarios desmotivados que eviten el correcto funcionamiento de la agremiación.
Recurso Humano (Nomina)	Puntualidad	Sociedad Colombiana de Arquitectos SCA Regional Huila como empresa prestadora de servicios debe manejar un alto nivel de credibilidad lo que implica manejar puntualidad en todos sus procesos y atención al cliente.
Plan de Capacitación y actualización	Devaluación del Dólar	El bajo precio del dólar contribuye a poder realizar capacitaciones de mejor nivel a un mayor número de funcionarios.
Capacitación Servicio al cliente	Caída del precio del petróleo	Para compensar el alza en el dólar la capacitación de servicio al cliente deberán ser focalizadas a la línea directa de atención al cliente.
Bienestar Laboral	Recesión económica	La recesión económica hace que algunos beneficios de bienestar laboral se vean disminuidos por lo que se debe compensar con otro estímulo como la motivación y sentido de pertenencia reforzados por los jefes de área.
Programa de Salud Ocupacional	Desempleo	En la agremiación mediante los programas de salud ocupacional se busca motivar al trabajador y cuidar de su bienestar físico y emocional en pro del cumplimiento adecuado de sus labores.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 32. Estrategias DO de FODA

Estrategias DO		
Debilidades (Interna)	Oportunidades (Externas)	Con base en las Debilidades aprovechar las Oportunidades
Deficiente manejo de Costos indirectos	Fidelización de clientes	Implementar el programa cero papel en las transacciones de la organización
Competencia en Ventas por agencia de Viajes	Fidelización de empleados	Los estímulos por comisiones en ventas tienen un doble resultado, se incrementan las ventas por asociados y de paso hay una fidelización de los empleados.
Recurso Humano (Agremiados)	Alianzas estratégicas	Llegar a acuerdos con los agremiados, de forma tal que se hagan particiones de las decisiones.
Posible impacto negativo por cambios al proceso actual	Competencia	Los cambios en los procesos inician palatinamente en su implementación pero una vez ajustados permitirán hacer frente a la competencia.
Deficiencias en el Servicio	Ingreso de naves de la competencia más eficientes	El mejorar el servicio en cuanto a atención, es un factor que se puede mejorar a menor costo que la compra de nuevas tecnologías.
Riesgo de fraudes	Calidad en los servicios	El analizar los fraudes presentados permitirá tener lecciones aprendidas que definitivamente permitirán mejorar la Calidad en los servicios.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 33. Estrategias DA de FODA

Estrategias D.A.		
Debilidades (Interna)	Amenazas (Externas)	Con base en las Debilidades aprovechar las Amenazas
Deficiente manejo de Costos indirectos	Responsabilidad Social	Responsabilidad Ambiental en todos los costos indirectos
Competencia en Ventas por agencia de Viajes	Calidad en los servicios	Una ventaja de la agremiación frente a la competencia es que está bien posicionada entre otros factores por la seguridad que ofrece a sus clientes.
Recurso Humano (Agremiados)	Reducción de costos	De común acuerdo se deben buscar alternativas viables tanto para los empleados como para la agremiación que permitan bajar los costos.
Posible impacto negativo por cambios al proceso actual	Encadenamientos hacia adelante	Los nuevos retos implican ajustes al proceso que permitirán mejoras productivas a pesar de la dificultad inicial al cambio,
Deficiencias en el Servicio	Encadenamientos hacia atrás	El manejo de externos en la ejecución pueden afectar el servicio lo mejor es invertir en mejorar los estándares de calidad como diferencial.

Riesgo de fraudes	Control a agremiados	Involucrar a los agremiados como aliados que permitan disminuir el riesgo de fraudes internos y externos.
-------------------	----------------------	---

Fuente: Elaboración Propia

4.3. Calificación de Objetivos

Los objetivos estratégicos formulados en la plataforma estratégica son calificados para medir el grado en que cada uno contribuye al logro de la visión aspecto crucial para la SCA Regional Huila. De manera que, los objetivos con mayor calificación serán los prioritarios para la agremiación.

Tabla 34. Calificación de Objetivos

Calificación de Objetivo 1			
No.	Objetivo	Calificación	Visión
1	La tecnología juega papel fundamental en la agremiación, puesto que impacta en los procesos y procedimientos y en el funcionamiento en general	4	La Sociedad Colombiana de Arquitectos SCA Regional Huila será en el 2025 la líder de las organizaciones gremiales preferida en el sur del país por su calidad y compromiso ambiental apoyada en tecnologías de la información que le permitan ser competitiva con miras a satisfacer a los agremiados, proveedores, y clientes
2	La automatización y control de las funciones rutinarias de la agremiación.	3	
3	La innovación en todos los niveles y procedimientos como insumo estratégico fundamental	4	
4	Operación de la agremiación se automatizará e integraran, como aspecto del normal funcionamiento de las operaciones de la agremiación.	3	
5	La sostenibilidad como transversalidad de las acciones de todas las operaciones de Sociedad Colombiana de Arquitectos SCA Regional Huila.	4	
7	La generación de conocimiento como resultante del acumulado institucional.	3	

N
Calificación: 0: No Contribuye; 1: Contribución Mínima; 3: Contribución Mediana; 4: Alta Contribución
Los objetivos con mayor calificación serán los prioritarios para la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

4.4 Calificación de Estrategias

Las estrategias son los medios con los cuales se espera alcanzar los objetivos. Es la descripción de **cómo** se van a lograr los objetivos propuestos y exigen coordinación de acciones. Al igual que se procedió con la calificación de los objetivos estratégicos, cada estrategia FO, FA; DO y DA debe calificarse en función de su contribución al logro de todos y cada uno de los objetivos con que se relacione cada una de ellas.

Tabla 35. Calificación de Estrategias

Calificación de Estrategia			
No.	Estrategia	Calificación	Objetivo Estratégico
1	Campañas publicitarias que fortalezcan el vínculo afectivo con la marca	1	1 La tecnología juega papel fundamental en la agremiación, puesto que potencia en los procesos y procedimientos y en la productividad en general
2	Premiar a los empleados de mejor desempeño, con bonificaciones	1	
3	Mejorar la oferta de las promociones estacionarias con alianzas con empresas relacionadas con la construcción.	1	
4	Generar un centro de capacitación, que sirva para agremiados y de la competencia	4	
5	Plan de adquisición de tecnología más eficiente, controlando los costos de la existente.	4	
7	Implementar los protocolos de Calidad en los servicios, con miras a afianzar el retorno de la inversión	3	
	Capacitar el Recurso Humano de la agremiación con miras a manejar a personas que presenten resistencia a contratar	1	

La capacitación y actualización se enfocará a fidelizar la marca en cada espacio intra o extra corporativo.	1
Las capacitaciones integraran como parte de servicio al cliente el control de emisiones de Co2.	3
Las reducciones de emisiones Co2 en las labores diarias como transversalidad de lo ambiental	4
Los programas de Salud Ocupacional se utilizan para posicionar el reúso de materiales en la agremiación	1
Calificación: 0: No Contribuye; 1: Contribución Mínima; 3: Contribución Mediana; 4: Alta Contribución	
Las estrategias con mayor calificación serán las prioritarios para la empresa.	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 36. Calificación de Estrategias

Calificación de Estrategia Objetivo 2			
No.	Estrategia	Calificación	Objetivo Estratégico
1	Campañas publicitarias que fortalezcan el vínculo afectivo con la marca	1	2 La innovación en todos los niveles y procedimientos como insumo estratégico transversal
2	Premiar a los empleados de mejor desempeño, con bonificaciones	1	
3	Mejorar la oferta de las promociones estacionarias con alianzas con empresas relacionadas con la construcción.	1	
4	Generar un centro de capacitación, que sirva para agremiados y de la competencia	4	
5	Plan de adquisición de tecnología más eficiente, controlando los costos de la existente.	4	
7	Implementar los protocolos de Calidad en los servicios, con miras a afianzar el retorno de la inversión	1	
	Capacitar el Recurso Humano de la agremiación con miras a manejar a personas que presenten resistencia a contratar	1	
	La capacitación y actualización se enfocará a fidelizar la marca en cada espacio intra o extra corporativo.	1	

Las capacitaciones integraran como parte de servicio al cliente el control de adaptación al cambio climático.	3
Las reducciones de emisiones Co2 en las labores diarias como transversalidad de lo ambiental	3
Los programas de Salud Ocupacional se utilizan para posicionar el reúso de materiales en la agremiación	4
Calificación: 0: No Contribuye; 1: Contribución Mínima; 3: Contribución Mediana; 4: Alta Contribución	
Las estrategias con mayor calificación serán las prioritarios para la empresa.	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 37. Calificación de Estrategia

Calificación de Estrategia Objetivo 3			
No.	Estrategia	Calificación	Objetivo Estratégico
1	Campañas publicitarias que fortalezcan el vínculo afectivo con la marca	3	3 La sostenibilidad como transversalidad de las acciones de todas las operaciones de Sociedad Colombiana de Arquitectos SCA Regional Huila.
2	Premiar a los empleados de mejor desempeño, con bonificaciones	1	
3	Mejorar la oferta de las promociones estacionarias con alianzas con empresas relacionadas con la construcción.	1	
4	Generar un centro de capacitación, que sirva para agremiados y de la competencia	4	
5	Plan de adquisición de tecnología más eficiente, controlando los costos de la existente.	4	
7	Implementar los protocolos de Calidad en los servicios, con miras a afianzar el retorno de la inversión	1	
	Capacitar el Recurso Humano de la agremiación con miras a manejar a personas que presenten resistencia a contratar	1	
	La capacitación y actualización se enfocará a fidelizar la marca en cada espacio intra o extra corporativo.	1	
	Las capacitaciones integraran como parte de servicio al cliente el control de adaptación al cambio climático.	4	

Las reducciones de emisiones Co2 en las labores diarias como transversalidad de lo ambiental	4
Los programas de Salud Ocupacional se utilizan para posicionar el reúso de materiales en la agremiación	4
Calificación: 0: No Contribuye; 1: Contribución Mínima; 3: Contribución Mediana; 4: Alta Contribución	
Las estrategias con mayor calificación serán las prioritarias para la empresa.	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 38. Calificación de Estrategia

Calificación de Estrategia Objetivo 1			
No.	Estrategia	Calificación	Objetivo Estratégico
1	La Campana ¡Contratando con nosotros conoces y ayudas al planeta!, pretende incentivar al usuario a utilizar los servicios motivado por el nuevo manejo ambiental que disminuyen las emisiones de Co2, además de su deseo de construir sosteniblemente.	3	
2	Debido a la disminución en la compra de servicios, se debe mantener la Calidad en los servicios que respalde la imagen de la agremiación.	1	
3	La reducción de costos permite reasignar estos recursos en las promociones estacionarias que buscan subir el índice de ventas.	1	1 La tecnología juega papel fundamental en la agremiación, puesto que potencia en los procesos y procedimientos y en la productividad en general
4	Alianza estratégica con empresa prestadora de servicios relacionados con miras a reducir costos y eficiencia.	1	
5	La fortaleza en la capacitación al personal es una inversión directa que a pesar de generar un costo sus resultados redundan en beneficios para la agremiación y el cliente.	1	
7	El factor humano es vital para la empresa por lo tanto se debe mantener constante comunicación con los agremiados para evitar paros o disminución de resultados laborales por funcionarios desmotivados que eviten el correcto funcionamiento de la agremiación.	1	
	Sociedad Colombiana de Arquitectos SCA Regional Huila como empresa prestadora de servicios debe manejar un	1	

alto nivel de credibilidad lo que implica manejar puntualidad en todos sus procesos y atención al cliente.	
El bajo precio del dólar contribuye a poder realizar capacitaciones de mejor nivel a un mayor número de funcionarios.	1
Para compensar el alza en el dólar la capacitación de servicio al cliente deberán ser focalizadas a la línea directa de atención al cliente.	4
La recesión económica hace que algunos beneficios de bienestar laboral se vean disminuidos por lo que se debe compensar con otro estímulo como la motivación y sentido de pertenencia reforzados por los jefes de área.	4
En la agremiación mediante los programas de salud ocupacional se busca motivar al trabajador y cuidar de su bienestar físico y emocional en pro del cumplimiento adecuado de sus labores.	4
Calificación: 0: No Contribuye; 1: Contribución Mínima; 3: Contribución Mediana; 4: Alta Contribución	
Las estrategias con mayor calificación serán las prioritarias para la empresa.	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 39. Calificación de Estrategia

Calificación de Estrategia Objetivo 2			
No.	Estrategia	Calificación	Objetivo Estratégico
1	La Campana ¡Contratando con nosotros conoces y ayudas al planeta!, pretende incentivar al usuario a utilizar los servicios motivado por el nuevo manejo ambiental que disminuyen las emisiones de Co2, además de su deseo de construir.	4	
2	Debido a la disminución en la compra de servicios, se debe mantener la Calidad en los servicios que respalde la imagen de la agremiación.	1	
3	La reducción de costos permite reasignar estos recursos en las promociones estacionarias que buscan subir el índice de ventas.	3	
4	Alianza estratégica con empresa prestadora de servicios relacionados con miras a reducir costos y eficiencia.	4	
5	La fortaleza en la capacitación al personal es una inversión directa que a pesar de generar un costo sus resultados redundan en beneficios para la agremiación y el cliente.	1	
7	El factor humano es vital para la empresa por lo tanto se debe mantener constante comunicación con los agremiados para evitar paros o disminución de resultados laborales por funcionarios desmotivados que eviten el correcto funcionamiento de la agremiación.	1	2 La innovación en todos los niveles y procedimientos como insumo estratégico transversal
	Sociedad Colombiana de Arquitectos SCA Regional Huila como empresa prestadora de servicios debe manejar un alto nivel de credibilidad lo que implica manejar puntualidad en todos sus procesos y atención al cliente.	3	
	El bajo precio del dólar contribuye a poder realizar capacitaciones de mejor nivel a un mayor número de funcionarios.	1	
	Para compensar el alza en el dólar las capacitaciones de servicio al cliente deberán ser focalizadas a la línea directa de atención al cliente.	1	
	La recesión económica hace que algunos beneficios de bienestar laboral se vean disminuidos por lo que se debe compensar con otro estímulo como la motivación y sentido de pertenencia reforzados por los directivos.	1	
	En la agremiación mediante los programas de salud ocupacional se busca motivar al trabajador y cuidar de su	1	

bienestar físico y emocional en pro del cumplimiento adecuado de sus labores.
Calificación: 0: No Contribuye; 1: Contribución Mínima; 3: Contribución Mediana; 4: Alta Contribución
Las estrategias con mayor calificación serán las prioritarios para la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 40. Calificación de Estrategias

Calificación de Estrategia Objetivo 3			
No.	Estrategia	Calificación	Objetivo Estratégico
1	La Campana ¡Contratando con nosotros conoces y ayudas al planeta!, pretende incentivar al usuario a utilizar los servicios motivado por el nuevo manejo ambiental que disminuyen las emisiones de Co2, además de su deseo de construir sosteniblemente!.	4	3 La sostenibilidad como transversalidad de las acciones de todas las operaciones de Sociedad Colombiana de Arquitectos SCA Regional Huila.
2	Debido a la disminución en la compra de servicios, se debe mantener la Calidad en los servicios que respalde la imagen de la agremiación.	1	
3	La reducción de costos permite reasignar estos recursos en las promociones estacionarias que buscan subir el índice de ventas.	3	
4	Alianza estratégica con empresa prestadora de servicios relacionados con miras a reducir costos y eficiencia.	4	
5	La fortaleza en la capacitación al personal es una inversión directa que a pesar de generar un costo sus resultados redundan en beneficios para la agremiación y el cliente.	1	
7	El factor humano es vital para la empresa por lo tanto se debe mantener constante comunicación con los agremiados para evitar paros o disminución de resultados laborales por funcionarios desmotivados que eviten el correcto funcionamiento de la agremiación.	1	
	Sociedad Colombiana de Arquitectos SCA Regional Huila como empresa prestadora de servicios debe manejar un alto nivel de credibilidad lo que implica manejar puntualidad en todos sus procesos y atención al cliente.	3	
	El bajo precio del dólar contribuye a poder realizar capacitaciones de mejor nivel a un mayor número de funcionarios.	1	

Para compensar el alza en el dólar las capacitaciones de servicio al cliente deberán ser focalizadas a la línea directa de atención al cliente.	1
La recesión económica hace que algunos beneficios de bienestar laboral se vean disminuidos por lo que se debe compensar con otro estímulo como la motivación y sentido de pertenencia reforzados por los directivos.	1
En la agremiación mediante los programas de salud ocupacional se busca motivar al trabajador y cuidar de su bienestar físico y emocional en pro del cumplimiento adecuado de sus labores.	1
Calificación: 0: No Contribuye; 1: Contribución Mínima; 3: Contribución Mediana; 4: Alta Contribución	
Las estrategias con mayor calificación serán las prioritarios para la empresa.	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 41. Calificación de la Estrategia

Calificación de Estrategia Objetivo 1			
No.	Estrategia	Calificación	Objetivo Estratégico
1	Implementar el programa cero papel en las transacciones de la organización	3	La tecnología juega papel fundamental en la agremiación, puesto que potencia en los procesos y procedimientos y en la productividad en general
2	Los estímulos por comisiones en ventas tienen un doble resultado, se incrementan las ventas y de paso hay una fidelización de los empleados.	1	
3	Llegar a acuerdos con los agremiados, de forma tal que se hagan particiones de las decisiones.	1	
4	Los cambios en los procesos inician palatinamente en su implementación pero una vez ajustados permitirán hacer frente a la competencia.	1	
5	El mejorar el servicio en cuanto a atención, es un factor que se puede mejorar a menor costo que la compra de nuevas tecnologías.	1	
7	El analizar los fraudes presentados permitirá tener lecciones aprendidas que definitivamente permitirán mejorar la Calidad en los servicios.	1	
Calificación: 0: No Contribuye; 1: Contribución Mínima; 3: Contribución Mediana; 4: Alta Contribución			
Las estrategias con mayor calificación serán las prioritarios para la empresa.			

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 42. Calificación de Estrategia

Calificación de Estrategia Objetivo 2			
No.	Estrategia	Calificación	Objetivo Estratégico
1	Implementar el programa cero papel en las transacciones de la organización	3	2 La tecnología juega papel fundamental en la agremiación, puesto que potencia en los procesos y procedimientos y en la productividad en general
2	Los estímulos por comisiones en ventas tienen un doble resultado, se incrementan las ventas y de paso hay una fidelización de los empleados.	1	
3	Llegar a acuerdos con los agremiados, de forma tal que se hagan particiones de las decisiones.	1	
4	Los cambios en los procesos inician palatinamente en su implementación pero una vez ajustados permitirán hacer frente a la competencia.	1	
5	El mejorar el servicio en cuanto a atención, es un factor que se puede mejorar a menor costo que la compra de nuevas tecnologías.	1	
7	El analizar los fraudes presentados permitirá tener lecciones aprendidas que definitivamente permitirán mejorar la Calidad en los servicios.	1	
Calificación: 0: No Contribuye; 1: Contribución Mínima; 3: Contribución Mediana; 4: Alta Contribución			
Las estrategias con mayor calificación serán los prioritarios para la empresa.			

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 43. Calificación de Objetivos.

Calificación de Estrategia Objetivo 3			
No.	Estrategia	Calificación	Objetivo Estratégico
1	Implementar el programa cero papel en las transacciones de la organización	3	3 La tecnología juega papel fundamental en la agremiación, puesto que potencia en los procesos y procedimientos y en la productividad en general
2	Los estímulos por comisiones en ventas tienen un doble resultado, se incrementan las ventas y de paso hay una fidelización de los empleados.	1	
3	Llegar a acuerdos con los agremiados, de forma tal que se hagan particiones de las decisiones.	1	
4	Los cambios en los procesos inician palatinamente en su implementación pero una vez ajustados permitirán hacer frente a la competencia.	1	
5	El mejorar el servicio en cuanto a atención, es un factor que se puede mejorar a menor costo que la compra de nuevas tecnologías.	1	
7	El analizar los fraudes presentados permitirán tener lecciones aprendidas que definitivamente permitirán mejorar la Calidad en los servicios.	1	
Calificación: 0: No Contribuye; 1: Contribución Mínima; 3: Contribución Mediana; 4: Alta Contribución			
Las estrategias con mayor calificación serán las prioritarias para la empresa.			

Fuente: Elaboración Propia

4.5. Formulación de Metas

Las metas son puntos de referencia que se deben lograr a corto plazo (un año) para alcanzar los objetivos. En tal sentido, los objetivos deberán lograrse en el horizonte de planeación para el cual se formula el plan estratégico (2019 – 2022). Por consiguiente, es indispensable definir metas anuales que permitan el logro de todos y cada uno de los objetivos estratégicos planteados. Pues como se anotó anteriormente, cada uno de los objetivos propuestos debe contribuir en alto grado al logro de la visión. Razón por la cual es lógico que cada meta que se formule debe contribuir al logro del objetivo para el cual se formula.

Las metas propuestas se definen desde varias perspectivas. Generalmente se hace desde las cuatro perspectivas del Balanced ScoreCard – BSC o Cuadro de Mando Integral CMI. Las cuales, tal como lo precisan Kaplan y Norton (2012) son: a) Financiera, b) Del cliente, c) Del proceso interno y d) De formación y crecimiento.

4.5.1. Metas perspectiva financiera.

Las metas aquí formuladas tienen por objeto lograr los objetivos relacionados con aspectos financieros como incremento del patrimonio, rendimiento de la inversión, mejoramiento de los indicadores financieros, etc. y se plantean en función de del éxito financiero esperado por los acciones o dueños de la empresa.

Misión: la SCA Regional Huila será la agremiación insigne de los asociados, empleados, proveedores y usuarios al integrar practicas responsables y sostenibles en su economía en su relación con el ambiente, viviendo la calidad en sus proceso diarios.

Objetivos Estratégicos

- La tecnología juega papel fundamental en la agremiación, puesto que potencia en los procesos y procedimientos y en la productividad en general.
- La innovación en todos los niveles y procedimientos como insumo estratégico transversal
- La sostenibilidad como transversalidad de las acciones de todas las operaciones de Sociedad Colombiana de Arquitectos SCA Regional Huila.

Tabla 44. Metas. Objetivo 1

Metas					
Objetivo	La tecnología juega papel fundamental en la agremiación, puesto que potencia en los procesos y procedimientos y en la productividad en general.				
Años	2019	2020	2021	2022	2023
Atributo	rentabilidad,	rentabilidad,	rentabilidad,	rentabilidad,	rentabilidad,
Escala	5	7	9	11	15
Norma	%	%	%	%	%
Plazo	Nov	Nov	Nov	Nov	Nov

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 45. Metas. Objetivo 2

Metas					
Objetivo	La innovación en todos los niveles y procedimientos como insumo estratégico transversal				
Años	2019	2020	2021	2022	2023
Atributo	Clientes	Clientes	Clientes	Clientes	Clientes
Escala	3	5	7	9	11
Norma	%	%	%	%	%
Plazo	Dic	Dic	Dic	Dic	Dic

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 46. Metas. Objetivo 3

Metas					
Objetivo	La sostenibilidad como transversalidad de las acciones de todas las operaciones de Sociedad Colombiana de Arquitectos SCA Regional Huila.				
Años	2019	2020	2021	2022	2023
Atributo	Reducir Endeudamiento	Reducir Endeudamiento	Reducir Endeudamiento	Reducir Endeudamiento	Reducir Endeudamiento
Escala	2	3	4	5	6
Norma	%	%	%	%	%
Plazo	Dic	Dic	Dic	Dic	Dic

Fuente: Elaboración Propia

4.5.2 Metas perspectiva del cliente.

Desde esta perspectiva se persigue la consolidación de una imagen ante los clientes que permita el logro de la misión.

Misión: La SCA Regional Huila será la agremiación insigne de los asociados, empleados, proveedores y usuarios al integrar practicas responsables y sostenibles en su economía en su relación con el ambiente, viviendo la calidad en sus proceso diarios.

Objetivos Estratégicos

- La tecnología juega papel fundamental en la agremiación, puesto que potencia los procesos y procedimientos y en la productividad en general.
- La innovación en todos los niveles y procedimientos como insumo estratégico transversal
- La sostenibilidad como transversalidad de las acciones de todas las operaciones de Sociedad Colombiana de Arquitectos SCA Regional Huila.

Tabla 47. Metas. Objetivo 1. Indicadores

Metas					
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • La tecnología juega papel fundamental en la agremiación, puesto que potencia los procesos y procedimientos y en la productividad en general. 				
Años	2019	2020	2021	2022	2023
Atributo	Nuevos Productos y Servicios	Nuevos Productos y Servicios	Nuevos Productos y Servicios	Nuevos Productos y Servicios	Nuevos Productos y Servicios
Escala	2	3	4	5	6
Norma	%	%	%	%	%
Plazo	Dic	Dic	Dic	Dic	Dic

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 48. Metas. Objetivo 2. Indicadores

Metas					
Objetivo	• La innovación en todos los niveles y procedimientos como insumo estratégico transversal				
Años	2019	2020	2021	2022	2023
Atributo	Fidelizar a Clientes	Fidelizar a Clientes	Fidelizar a Clientes	Fidelizar a Clientes	Fidelizar a Clientes
Escala	2	3	4	5	6
Norma	%	%	%	%	%
Plazo	Dic	Dic	Dic	Dic	Dic

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 49. Metas. Objetivo 3. Indicadores 2019 - 2023

Metas					
Objetivo	• La sostenibilidad como transversalidad de las acciones de todas las operaciones de Sociedad Colombiana de Arquitectos SCA Regional Huila.				
Años	2019	2020	2021	2022	2023
Atributo	Mejorar relaciones con la comunidad	Mejorar relaciones con la comunidad	Mejorar relaciones con la comunidad	Mejorar relaciones con la comunidad	Mejorar relaciones con la comunidad
Escala	2	3	4	5	6
Norma	%	%	%	%	%
Plazo	Dic	Dic	Dic	Dic	Dic

Fuente: Elaboración Propia

4.5.3. Metas perspectiva del proceso interno.

Las metas aquí formuladas tienen por objeto la “excelencia en los procesos” para satisfacer las necesidades de los clientes y las de los accionistas. Es decir, buscan la eficiencia de las operaciones.

Misión: La SCA Regional Huila será la agremiación insigne de los asociados, empleados, proveedores y usuarios al integrar prácticas responsables y sostenibles en su economía en su relación con el ambiente, viviendo la calidad en sus procesos diarios.

Objetivos Estratégicos

- La tecnología juega papel fundamental en la agremiación, puesto que potencia los procesos y procedimientos y en la productividad en general.
- La innovación en todos los niveles y procedimientos como insumo estratégico transversal
- La sostenibilidad como transversalidad de las acciones de todas las operaciones de Sociedad Colombiana de Arquitectos SCA Regional Huila.

Tabla 50. Metas Perspectiva del Proceso Interno. Objetivo 1

Metas					
Objetivo	• La tecnología juega papel fundamental en la agremiación, puesto que potencia en los procesos y procedimientos y en la productividad en general.				
Años	2019	2020	2021	2022	2023
Atributo	Automatización de Procedimientos	Automatización de Procedimientos	Automatización de Procedimientos	Automatización de Procedimientos	Automatización de Procedimientos
Escala	2	3	4	5	6
Norma	Un	Un	Un	Un	Un
Plazo	Dic	Dic	Dic	Dic	Dic

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 51. Metas Perspectiva del Proceso Interno. Objetivo 2

Metas					
Objetivo	• La innovación en todos los niveles y procedimientos como insumo estratégico transversal				
Años	2019	2020	2021	2022	2023
Atributo	Innovación y Desarrollo	Innovación y Desarrollo	Innovación y Desarrollo	Innovación y Desarrollo	Innovación y Desarrollo
Escala	2	3	4	5	6
Norma	N° de Desarrollos	N° de Desarrollos	N° de Desarrollos	N° de Desarrollos	N° de Desarrollos
Plazo	Dic	Dic	Dic	Dic	Dic

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 52. Metas Perspectiva del Proceso Interno. Objetivo 3

Metas					
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> La sostenibilidad como transversalidad de las acciones de todas las operaciones de Sociedad Colombiana de Arquitectos SCA Regional Huila. 				
Años	2019	2020	2021	2022	2023
Atributo	Incrementar Producción y productividad	Incrementar Producción y productividad	Incrementar Producción y productividad	Incrementar Producción y productividad	Incrementar Producción y productividad
Escala	2	3	4	5	6
Norma	%	%	%	%	%
Plazo	Dic	Dic	Dic	Dic	Dic

Fuente: Elaboración Propia

4.5.4. Metas perspectiva de formación y crecimiento.

En esta perspectiva se agrupan las metas necesarias para el logro de los objetivos relacionados con la formación y la capacitación del grupo social de la empresa u organización. De forma que contribuyan al éxito financiero en función del servicio al cliente y las expectativas de los accionistas o dueños.

Misión: La SCA Regional Huila será la agremiación insigne de los asociados, empleados, proveedores y usuarios al integrar practicas responsables y sostenibles en su economía en su relación con el ambiente, viviendo la calidad en sus proceso diarios.

Objetivos Estratégicos

- La tecnología juega papel fundamental en la agremiación, puesto que potencia en los procesos y procedimientos y en la productividad en general.
- La innovación en todos los niveles y procedimientos como insumo estratégico transversal

- La sostenibilidad como transversalidad de las acciones de todas las operaciones de Sociedad Colombiana de Arquitectos SCA Regional Huila.

Tabla 53. Metas Perspectiva de Formación y Crecimiento. Objetivo 1

Metas					
Objetivo	• La tecnología juega papel fundamental en la agremiación, puesto que potencia en los procesos y procedimientos y en la productividad en general.				
Años	2019	2020	2021	2022	2023
Atributo	Capacitación en Nuevas tecnologías	Capacitación en Nuevas tecnologías	Capacitación en Nuevas tecnologías	Capacitación en Nuevas tecnologías	Capacitación en Nuevas tecnologías
Escala	3	4	5	6	7
Norma	Un	Un	Un	Un	Un
Plazo	Dic	Dic	Dic	Dic	Dic

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 54. Metas Perspectiva de Formación y Crecimiento. Objetivo 2

Metas					
Objetivo	• La innovación en todos los niveles y procedimientos como insumo estratégico transversal				
Años	2019	2020	2021	2022	2023
Atributo	Tecnología en reducción de costos	Tecnología en reducción de costos	Tecnología en reducción de costos	Tecnología en reducción de costos	Tecnología en reducción de costos
Escala	2	3	4	5	6
Norma	%	%	%	%	%
Plazo	Dic	Dic	Dic	Dic	Dic

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 55. Metas Perspectiva de Formación y Crecimiento. Objetivo 3

Metas					
Objetivo	• La sostenibilidad como transversalidad de las acciones de todas las operaciones de Sociedad Colombiana de Arquitectos SCA Regional Huila.				
Años	2019	2020	2021	2022	2023
Atributo	Fortalecer Ambiente armónico	Fortalecer Ambiente armónico	Fortalecer Ambiente armónico	Fortalecer Ambiente armónico	Fortalecer Ambiente armónico
Escala	2	3	4	5	6
Norma	%	%	%	%	%
Plazo	Dic	Dic	Dic	Dic	Dic

Fuente: Elaboración Propia

4.6. Formulación de Planes Tácticos

El logro de las metas exige la formulación y la ejecución de planes tácticos y planes de acción anuales. En tales planes se deben definir las actividades, los indicadores que midan el grado de cumplimiento de cada meta, los plazos, los recursos requeridos y los responsables de cada actividad o acción. Por consiguiente, como inicio de la ejecución del plan estratégico, de acuerdo con las metas establecidas para el logro de los objetivos estratégicos y desde las perspectivas definidas, cada año se deberá formular y ejecutar, entre otros, los siguientes planes: a) Plan Financiero o de Inversión; b) Plan de Crecimiento y Expansión; c) Plan de Internacionalización y d) Plan de Marketing; e) Plan de Formación (Capacitación).

A continuación se presenta el modelo de cada uno de los planes que se deben formular para el primer año. En este caso para el año 2018.

4.6.1 Plan financiero o de inversión.

Misión: Brindar servicios con alto valor agregado a los trabajadores, accionistas y clientes.

Objetivos Estratégicos

- La tecnología juega papel fundamental en la agremiación, puesto que potencia los procesos y procedimientos y en la productividad en general.
- La innovación en todos los niveles y procedimientos como insumo estratégico transversal
- La sostenibilidad como transversalidad de las acciones de todas las operaciones de Sociedad Colombiana de Arquitectos SCA Regional Huila.

Se debe representa en la siguiente matriz.

Tabla 56. Plan de Financiero o de Inversión año 2019

Plan de Financiero o de Inversión año 2019						
Objetivo Estratégico	Metas	Actividades	Indicadores	Plazo	Recursos *En miles	Responsable
La tecnología juega papel fundamental en la agremiación, puesto que potencia en los procesos y procedimientos y en la productividad en general.	Reducción de deuda por Leasing de equipos	Refinanciar	%	2	Us. 500	Asesor ID
	Incremento en el ingreso por número de nuevos clientes	Promociones	%	3	Us 300 mil	Asesor ID
	Emisión de acciones	Oferta	Un	4	Us 350 mil	Asesor ID
	Aplicativo tipo APP para procedimientos rutinarios	Descargas	N° de Descargas	2	Us. 150 mil	Asesor ID
La innovación en todos los niveles y	Simplificar rutinas financieras	Procesos	Un	1	Us 350 mil	Asesor ID

procedimientos como insumo estratégico transversal	Desarrollar Instrumentos financieros novedosos	Desarrollos	Un	2	Us. 150 mil	Asesor ID
	Implementar aplicativos de acceso a información financiera remota	Métodos	Un	1	Us 350 mil	Asesor ID
	Aumentar confianza en el inversor	Acciones	%	1	Us. 250	Asesor ID
La sostenibilidad como transversalidad de las acciones de todas las operaciones de Sociedad Colombiana de Arquitectos Regional Huila.	Mantener reducción de costos	Reducir	%	2	Us. 500	Asesor ID
	Coadyuvar en el ahorro	Apoyos	%	3	Us 300 mil	Asesor ID
de SCA	Sostener iniciativas de encadenamientos	Iniciativas	Un	4	Us 350 mil	Asesor ID
	La resiliencia como factor de producción	Experiencias	%	1	Us. 250	Asesor ID

Fuente: Elaboración Propia

4.6.2 Plan de negocios o de crecimiento y expansión.

Tabla 57. Plan de Negocios o de Crecimiento y Expansión año 2019

Plan de Negocios o de Crecimiento y Expansión año 2019						
Objetivo Estratégico	Metas	Actividades	Indicadores	Plazo	Recursos	Responsable
La tecnología juega papel fundamental en la agremiación, puesto que potencia en los procesos y procedimientos y en la productividad en general.	Adquirir nuevos equipos para mejor tecnología	Análisis Comparativo	Adquisición	1	Us50000	Área DI
	Encadenamiento hacia adelante, agremiaciones desarrolladoras de tecnología CAD	Análisis de Mercado	Absorción	1	Us30000	Área DI
	Encadenamiento hacia atrás, agremiaciones proveedoras de tecnología	Análisis Comparativo	Absorción	1	Us20000	Área DI

	Alianzas con otras agremiaciones	Análisis Comparativo	Alianzas	1	Us50000	Área DI
La innovación en todos los niveles y procedimientos como insumo estratégico transversal	Implementar nuevos procedimientos administrativos	Implementación	N° de Implementaciones	1	Us50000	Área DI
	Análisis de procedimientos administrativos	Revisión	N° de Análisis	1	Us30000	Área DI
	La innovación como cultura empresarial	Desarrollos	N° de aplicaciones	1	Us20000	Área DI
				1	Us50000	Área DI
La sostenibilidad como transversalidad de las acciones de todas las operaciones de Sociedad Colombiana de Arquitectos SCA Regional Huila.	Reducción de emisiones Co2	Reducción	%	1	Us50000	Área DI
	Reducción de uso de papel	Reducción de procedimientos	%	1	Us50000	Área DI
	Optimización en el uso de servicios públicos	Optimización	%	1	Us30000	Área DI
	Implementación de energías renovables en puntos de atención	Desarrollo	Un	1	Us30000	Área DI

Fuente: Elaboración Propia

4.6.3. Plan de internacionalización.

Tabla 58. Plan de Internacionalización año 2019

Plan de Internacionalización año 2019						
Objetivo Estratégico	Metas	Actividades	Indicadores	Plazo	Recursos	Responsable
La tecnología juega papel fundamental en la agremiación, puesto que potencia en los procesos y procedimientos y en la productividad en general.	Alianzas Estratégicas	Análisis de posibilidades	Acercamientos	1	Us10000	Dirección
	Joint Ventures	Acuerdo	N°	1	Us20000	Dirección
	Fusión	Compra	N°	1	Us30000	Dirección
	Adquisiciones	Oferta hostil	Acercamientos	1	Us20000	Dirección
La innovación en todos los niveles y procedimientos como insumo estratégico transversal	I + D + I	Desarrollos	Un	1	Us 350000 mil	Asesor ID
	Generación de conocimiento	Aportes	N°	1	Us. 250000	Asesor ID
	Presencia competitiva	Mejora de procesos	N°	1	Us. 500000	Asesor ID
	El usuario como centro	Afiliaciones	N° Afiliaciones	1	Us 300 000mil	Asesor ID
La sostenibilidad como transversalidad de las acciones de todas las operaciones de Sociedad Colombiana de Arquitectos SCA Regional Huila.	Ampliación de servicios	Unidades de negocios nuevas	Un	1	Us 350000 mil	Asesor ID
	Modernización de los procesos	Procesos	N° de procesos	1	Us. 250000	Asesor ID
	Presencia en Medios electrónicos	Pauta	N° de repeticiones	1	Us. 500000	Asesor ID
	Establecimiento de servicios en el exterior	Implantaciones	N° Implantaciones	1	Us 300 000mil	Asesor ID

Fuente: Elaboración Propia

4.6.4. Plan de marketing.

Se expresa, delinea, presenta, condensa en la siguiente matriz.

Tabla 59. Plan de Marketing año 2019

Plan de Marketing año 2019						
Objetivo Estratégico	Metas	Actividades	Indicadores	Plazo	Recursos	Responsable
La tecnología juega papel fundamental en la agremiación, puesto que potencia en los procesos y procedimientos y en la productividad en general.	Mejores experiencias basadas en tecnología	Fortalecimiento Tics	Un	1	Us 350000 mil	Asesor ID
	Estructura de servicios tecnológicamente apoyados	Despegar software y hardware	N° de procesos	1	Us. 250000	Asesor ID
	Puntos de venta satélites con alto soporte tecnológico	Soporte tecnológico	N° de repeticiones	1	Us. 500000	Asesor ID
	Centro de capacitación	Gestión	N° Implantaciones	1	Us 300 000mil	Asesor ID
La innovación en todos los niveles y procedimientos como insumo estratégico transversal	Desarrollos a la medida	Conocimiento profundo de procesos	Un	1	Us 350000 mil	Asesor ID
	Exploración de nuevas ideas al interior de la organización	Empoderar integrantes	N°	1	Us. 250000	Asesor ID
	Fortalecimiento de procesos tecnológicos	Detectar los nodos de proceso	N°	1	Us. 500000	Asesor ID
	Fortalecer conocimientos informáticos	Formación continua	N°	1	Us 300 000mil	Asesor ID
La sostenibilidad como transversalidad de las acciones de todas las operaciones de	Referencias positivas entre clientes	Acercar clientes	Un	1	Us 350000 mil	Asesor ID
	Conocer más a los clientes	Grupos focales	N° de procesos	1	Us. 250000	Asesor ID

Sociedad Colombiana de Arquitectos Regional Huila.	Identificación de mercados potenciales	Small Data	N° de detecciones	1	Us. 500000	Asesor ID
	Servicios diferenciadores	Estudio de Cadena de valor	N° de diferenciadores	1	Us 300 000mil	Asesor ID

Fuente: Elaboración Propia

7.6.5. Plan de formación (capacitación).

Tabla 60. Plan de Formación (Capacitación) año 2019

Plan de Formación (Capacitación) año 2019						
Objetivo Estratégico	Metas	Actividades	Indicadores	Plazo	Recursos	Responsable
La tecnología juega papel fundamental en la agremiación, puesto que potencia en los procesos y procedimientos y en la productividad en general.	Posgrados en tecnologías	Convocatorias	N°	1	Us50000	Área RH
	Empoderar lideres tecnológicos	Liderazgos	N°	1	Us30000	Área RH
	Fortalecer ID	Fortalecimientos	N°	1	Us20000	Área RH
	Generación de conocimiento tecnológico	Implementaciones	N°	1	Us50000	Área RH
La innovación en todos los niveles y procedimientos como insumo estratégico transversal	Apropiación de conocimiento	Implementaciones	N°	1	Us50000	Área RH
	Incentivar prácticas de innovación	Concurso de ideas	N° Ideas	1	Us30000	Área RH
	Transformación de practicas	Transformación	N°	1	Us20000	Área RH
	Perfeccionamiento de procesos exitosos	Adopción	N°	1	Us50000	Área RH
La sostenibilidad como transversalidad de las acciones de todas	Redes comerciales	Nuevas asociaciones	N°	1	Us50000	Área RH
	Cada empleado y asociado como agente de cambio	Liderazgo	N°	1	Us30000	Área RH

las operaciones de	Personal cultivado					
Sociedad Colombiana Arquitectos Regional Huila.	para nuevas acciones estratégicas	Escuela de formación propia	N°	1	Us20000	Área RH
	Auto gerenciamiento de la formación	Ejemplos representativos	N°	1	Us50000	Área RH

Fuente: Elaboración Propia

4.7. Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard, Bsc)

El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta muy importante para apoyar la gestión empresarial, guiar la toma de decisiones y crear valor en una empresa u organización. El cual, según Gutiérrez (2003) “crea un sistema de planeación, medición, ejecución y control de la estrategia, que permite no solo hacer un seguimiento global de la estrategia sino también un control pormenorizado de los planes e indicadores que se implantan para conseguirla...” (p. 213).

EL BSC es una herramienta de gestión que cuantifica las estrategias y canaliza los esfuerzos de la empresa u organización hacia la consecución de sus objetivos. Se convierte en un sistema de planeación, medición, ejecución y control de las estrategias. De manera que representa: a) Una estructura genérica para traducir la estrategia en términos operativos.; b) Una herramienta para crear un proceso estratégico de gestión, (metodología de diseño, implantación y seguimiento); c) Un método para alinear la visión con la estrategia; d) Una herramienta para comunicar la estrategia a toda la organización y los procesos requeridos para implementarla y e) Un mapa de la estrategia de generación de valor. Así que, de acuerdo con Humprey (2013), el BSC se centra en la medición de los resultados en función de los objetivos propuestos y asume la eliminación de la subjetividad, pues los resultados son indicadores que miden

la eficacia de la organización. A continuación se presenta el modelo que puede utilizarse para la elaboración del BSC en el proceso de Fortalecimiento a PYMES.

Tabla 61. Balanced Score Card – BSC o Cuadro de Mando Integral - CMI

Balanced Score Card – BSC o Cuadro de Mando Integral - CMI								
Empresa Sociedad Colombiana de Arquitectos SCA Regional Huila (2019 – 2023)								
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicadores	Medida	Meta Para Cada Año				
				Años				
				2019	2020	2021	2022	2023
Financiera		Rentabilidad	%	5	7	9	11	15
Del Cliente	La tecnología juega papel fundamental en la agremiación, puesto que potencia en los procesos y procedimientos y en la productividad en general.	Nuevos Productos y Servicios	%	2	3	4	5	6
Proceso Interno		Automatización de Procedimientos	Un	2	3	4	5	6
Formación y Crecimiento		Capacitación en Nuevas tecnologías	Un	3	4	5	6	7
Financiera		Mejores Clientes	%	3	5	7	9	11
Del Cliente	La innovación en todos los niveles y procedimientos como insumo estratégico transversal	Fidelizar a Clientes	%	2	3	4	5	6
Proceso Interno		Innovación y Desarrollo	N° de Desarrollos	2	3	4	5	6
Formación y Crecimiento		Tecnología en reducción de costos	%	2	3	4	5	6
Financiera		Reducir Endeudamiento	%	2	3	4	5	6
Del Cliente	La sostenibilidad como transversalidad de las acciones de todas las operaciones de Sociedad Colombiana de Arquitectos SCA Regional Huila.	Mejorar relaciones con la comunidad	%	2	3	4	5	6
Proceso Interno		Incrementar Producción y productividad	%	2	3	4	5	6
Formación y Crecimiento		Fortalecer Ambiente armónico	%	2	3	4	5	6

Fuente: Elaboración Propia

4.8. Propuesta de Mejora a las Estrategias de Marketing

Una vez revisadas las estrategias propuestas en el año 2015, se puede indicar que lo planteado en las estrategias denominadas de Cartera, Segmentación y posicionamiento, y estrategias funcionales se deben ejecutar.

Adicionalmente son consistentes y complementarios con lo planteado en los ítems anteriores, es decir son sinérgicas, congruentes, y se integran en debida forma a la búsqueda de la ventaja competitiva que el permita a la organización permanecer en el sector, subsistir y lograr una ventaja superior con relaciona a los competidores.

5. Interpretación de resultado finales.

La SCA Regional Huila es una organización con baja planeación, aspecto que se evidencia en cada aspecto evaluado.

Las estrategias planteadas en el 2015 no han transversalizado a la SCA Regional Huila, situación que ha debilitado a la organización.

La SCA Regional Huila, requiere con urgencia la implementación de las estrategias y su materialización.

Los asociados siguen siendo el activo más importante en la organización, los cuales siguen esperando que surja de las cenizas.

La SCA Regional Huila tiene suficientes argumentos para volver a posicionarse en la sociedad Huilense y proyectar sus servicios al sur del país.

La generación de recursos en la SCA ha de ser un constante del día a día de la gestión.

La agremiación es un baluarte para los arquitectos, aunque no estén afiliados permite enfrentar cualquier escenario de una forma unificada. Esa fortaleza debe comunicarse a los asociados y no asociados.

Se debe incentivar el espíritu de cuerpo gremial, lo cual puede traer muchos beneficios en la medida de que se potenciaría las capacidades y los recursos.

6.Propuestas de mejora.

Las estrategias planteadas se convierten en un plan de mejora para la SCA Regional Huila, que le permitirá desarrollar las ventajas competitivas.

La innovación y la tecnología es el aspecto diferenciador que le permitiría a la SCA Regional Huila lograr ventaja competitiva para lo cual ha de contar con recursos humanos y técnicos para lograrlo.

A lo anteriormente indicado con miras a su implementación, se debe tender al proceso de transformación digital, lo que le permitiría migrar distintas tareas y sobre todo la oferta de servicios a variados segmentos.

La transformación digital o por lo menos la migración de algunos de los servicios le permitiría a la SCA Regional Huila la mejor comunicación con los actuales asociados y ampliar la red de contactos con otros actores como no asociados, profesionales de áreas relacionadas y proveedores entre otros.

Se debe apuntar a las soluciones digitales omnicanales, lo cual transformaría la lógica de entender la SCA regional Huila en el Siglo XXI. Es la manera de dar un salto cualitativo en su historia como organización.

La planeación estratégica se ha de convertir en transversalidad del proceso administrativo, máxime al estar en el sector de la construcción en donde los procesos y procedimientos obligan a desplegarla.

La cooperación con otras organizaciones gremiales, es un aspecto que le haría mucho bien a la SCA regional Huila, en la medida que las debilidades y amenazas se pueden disminuir en la medida que se coopere con organizaciones en proyectos que buscan objetivos similares.

7. Hallazgos y Recomendaciones

Los recursos de la SCA regional Huila, con miras al desarrollar capacidades, son aspectos fundamentales en la medida que se constituyen en baluarte de la agremiación, y por tanto capital fundamental para su fortalecimiento.

La agremiación está en un sector competido en donde la ventaja competitiva está en factores como la tecnología en diseño y en construcción, control de costos, aspectos que redundan en la vigencia de la organización, aspectos que la SCA Regional Huila debe atender con las propuestas del este documento.

El clima organizacional debe ser intervenido con miras a mejorar, lo cual significa cualificar a las directivas que ejercen el poder y a los asociados como expresidentes que aun gozan de alto poder de incidir en la SCA.

A las actividades sociales de la SCA se les debe aprovechar con miras a mejorar la interrelación de los asociados.

Se debe implementar esta vez si la estrategia en la organización so pena de desaparecer del entorno gremial.

El modelo de negocio se debe afinar con lo hasta aquí planteado, con miras a hacerlo mucho más eficiente sin salirse de los derroteros de la SCA nacional.

La estructura organizacional se debe “ajustar” a la estrategia, lo cual significa para la SCA Regional Huila esforzarse financieramente con miras a lograr la suficiente fortaleza en la estructura de manera tal que pueda responder a los retos que se le imponen.

La tecnología en general debe ser pertinente al diseño, la construcción, el urbanismo, los avalúos se debe obtener, de forma tal que se constituya en pronta

ventaja comparativa, con miras a la obtención en el corto plazo de la ventaja competitiva.

8. Conclusiones Finales

La SCA Regional Huila, posee las oportunidades y fortalezas gremiales que la pueden llevar a un nivel superior en el cumplimiento de su objetivo social pese a las debilidades y amenazas.

El sector de la construcción presenta retos y desafíos a los cuales la SCA regional Huila debe enfrentarse con las estrategias delineadas en este documento y que son reflejo de la teleología propuesta como punto de partida.

La ventaja competitiva se debe desarrollara a partir de los recursos de la Sca regional Huila, es decir desde su historia, su pasado, sus agremiados, su saber hacer, su buen nombre de forma que se conviertan en capacidades.

La innovación, se debe convertir en el “mantra” de la Sca Regional Huila, con miras a que la cultura organizacional se mentalice a innovar en procesos y procedimientos de forma la cultura de la inmovilidad se logre derrotar.

La SCA ha de esforzarse desde cada asociado, con miras a desplegar las ventajas la implementación de las estrategias planteadas que la hagan competitivas, de forma tal que logre desarrollar sus objetivos, y metas.

Las ventajas detalladas le permiten a la SCA Regional Huila, desarrollar la suficiente competencia institucional, con miras a fortalecer la posición en el escenario local y regional.

Las estrategias de marketing planteadas en el año 2015 siguen siendo vigentes.
Lo lamentable es que no se hayan implementado.

Referencias Bibliográficas

ACIEM. (23 de junio de 2011). [Página web]. Recuperado de:

<http://www.aciem.org/home/index.php/capitulo-huila?showall=&start=1>

Alama Salazar, E. (2008). Universidad Complutense de Madrid. Obtenido de:

<http://eprints.ucm.es/8709/1/T30356.pdf>

Alcaldía de Neiva. (2018). [Página web]. Obtenido de:

<http://www.alcaldianeiva.gov.co/NuestraAlcaldia/Paginas/Directorio-de-Agremiaciones.aspx#InplviewHash5e16ba86-614e-4466-b008-c2feba86d0d6=>

Barba, E. (2015). Innovación. Barcelona: Libros de Cabecera. Pág. 113.

Cuadrado, M. (2017). Metro Cuadrado. Obtenido de:

<http://www.metrocuadrado.com/noticias/arquitectura/3-proyectos-de-vivienda-altamente-innovadores-en-colombia-3208>

Icex.es. (2014). Obtenido de: <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2014348464.html?idPais=CO>

Portafolio. (2013). La marca también tiene su arquitectura. [Página web]. Obtenido de:

<http://www.portafolio.co/tendencias/marca-arquitectura-68030>

Porter, M. (1991). Ventaja Competitiva. Págs. 51, 55, 78. Buenos Aires: Rei Argentina, S.A.

ProChile. (2011). Estudio de Mercado Servicio de Arquitectura en Colombia. [PDF].

Obtenido de: http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/documento_04_29_11180044.pdf

Prochile. (10 de junio de 2017). El Mercado de los Servicios de Arquitectura en Colombia. [Página web]. Obtenido de: <http://www.prochile.gob.cl/documento-biblioteca/estudio-de-mercado-servicios-de-arquitectura-colombia/>

Semana. (10 de diciembre de 2011). *Revista Semana*. [Página web]. (Consultado el 25 de septiembre de 2016). Recuperado de:

<http://www.semana.com/economia/articulo/competencia-alto/250587-3>

Sociedad Colombiana de Arquitectos. (25 de noviembre de 2017). Sociedad

Colombiana de Arquitectos. [Página web]. Obtenido de:

<http://sociedadcolombianadearquitectos.org/nosotros/>