

**LINEAMIENTOS PARA MEJORAR PROCESOS DE POSICIONAMIENTO EN  
PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA DE CONSTRUCCIÓN NUEVA,  
EXISTENTES Y/O RENOVACIÓN INTEGRAL.**

**GHINNA DEL PILAR ESPITIA MARÍN**

**FUNDACION UNIVERSIDAD DE AMERICA  
FACULTAD DE ARQUITECTURA  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS  
BOGOTÁ  
2020**

**LINEAMIENTOS PARA MEJORAR PROCESOS DE POSICIONAMIENTO EN  
PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA DE CONSTRUCCIÓN NUEVA,  
EXISTENTES Y/O RENOVACIÓN INTEGRAL.**

**GHINNA DEL PILAR ESPITIA MARIN**

**Monografía para optar el título de  
Especialista en Gerencia de Empresas Constructoras**

**Director**

**CÉSAR AUGUSTO MARÍN CLAVIJO  
Arquitecto. Especialista en Gestión Inmobiliaria**

**FUNDACION UNIVERSIDAD DE AMERICA  
FACULTAD DE ARQUITECTURA  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS  
BOGOTÁ  
2020**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

Firma de la Directora de la Especialización

---

Firma del Calificador

## **Directivas de la universidad**

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García-Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. María Claudia Aponte González

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretaria General

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Decana Facultad de Arquitectura

Dra. María Margarita Romero Archbold

Directora Especialización en Gerencia de Empresas Constructoras

Dra. María Margarita Romero Archbold

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son Responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores

## **Dedicatoria**

A mis padres, Luz Stella y José Ariel, quienes inspiran, apoyan e impulsan día a día mi transformación hacia la construcción de un mejor ser humano.

## **Agradecimiento**

A Dios, quien a través del amor de mis padres, me sostiene en esta tierra.

## Contenido

	<b>pág.</b>
Lista de figuras	9
Resumen	10
Abstract	11
Introducción	12
1. Planteamiento del problema	13
2. Antecedentes	16
3. Justificación	20
4. Objetivos	23
4.1. Objetivo general	23
4.2. Objetivos específicos	23
5. Diseño metodológico	24
6. Marco teórico (estado del arte)	26
6.1. Planificación y Ejecución de obra	26
6.2. Satisfacción del cliente	34
6.3. Estrategias organizacionales	35
6.3.1. Estrategia de Posicionamiento	35
6.3.2. Estrategia de calidad	37
6.3.3. Sostenibilidad empresarial	38
6.4. Modelo de éxito empresarial	40
6.5. Plan de Gestión para mejorar procesos de posicionamiento	41
7. Delimitación	42
8. Capítulo I. Características de procesos en la planificación, ejecución de obra y servicio al cliente	43
9. Capítulo II. Estrategias de Posicionamiento Exitoso	52
10. Capítulo III. Gestión de interesados como parte de la estrategia empresarial	55
11. Capítulo IV. Plan de Gestión como estrategia de mejoramiento	59
12. Conclusiones	63
13. Recomendaciones	64
Bibliografía	65



## Lista de figuras

	<b>pág.</b>
<b>Figura 1.</b> Resumen gráfico de la Metodología de Investigación implementada	13
<b>Figura 2.</b> Resumen gráfico sobre la Planificación inicial de Obra	32
<b>Figura 3.</b> Resumen gráfico sobre Variables de control durante la ejecución de obra	35
<b>Figura 4.</b> Resumen gráfico sobre criterios de evaluación de ofertas y/o cotizaciones	36
<b>Figura 5.</b> Resumen gráfico del proceso de compra identificando su impacto, complejidad y riesgo de suministro	38
<b>Figura 6.</b> Resumen gráfico del análisis expuesto por casos de grupos exitosos sobre la influencia del mercado global en dichas Organizaciones	40
<b>Figura 7.</b> Resumen gráfico sobre la relación incluyente del cliente con el proyecto	43
<b>Figura 8.</b> Resumen gráfico de la construcción de la Cultura organizacional a través de valores orientados a la empresa, al comportamiento y al desarrollo organizaciones	45
<b>Figura 9.</b> Reconocimiento gráfico de habilidades y estrategias para potenciar el capital humano al interior de la Organización	46
<b>Figura 10.</b> Resumen gráfico de un Plan de Gestión: Que es, que integra, que pretende, a quien involucra y cuáles son las acciones pertinentes y permanentes básicas para su implementación	47
<b>Figura 11.</b> Plan de Gestión: ficha guía didáctica, metodológica, de fácil aplicabilidad a proyectos de construcción como resultado de la investigación realizada	49
<b>Figura 12.</b> Plan de Gestión: propuesta gráfica de alternativas de acción para desarrollar lineamientos de posicionamiento y sostenibilidad de proyectos de construcción	50

## Resumen

Las condiciones empresariales del sector de la construcción han permitido vivenciar cambios continuos y exigentes que afectan su productividad, competitividad y posicionamiento. Por ello surgen necesidades endógenas hacia la búsqueda, reconocimiento y aplicabilidad de herramientas que impulsen la visión del futuro con mentalidad de inclusión, fomentando procesos de transformación, equipos con liderazgos, aprendizaje permanente, metodologías de consecución, evaluación de efectos, integralidad de actores, alineación de habilidades y saberes; todo esto, apoyado en lineamientos estratégicos que optimice el desempeño de cada proceso, involucrando de manera activa, continua y participativa al cliente y sus expectativas sobre el proyecto.

De allí, que la construcción de la cultura organizacional se impulsa desde metodologías y estrategias de cambio, decisivas y determinantes, aportando al desarrollo de proyectos habitables, de calidad y de permanencia en el tiempo. Estos resultados están inmersos a criterios innegociables (valores) que contribuyen a procesos y proyectos de construcción con calidad, inclusión y compromiso de todos los actores partícipes, principalmente el cliente, forjando relaciones continuas, de valor agregado y diferenciadoras que garanticen a la empresa su posicionamiento con éxito.

Los aportes de la experiencia y vivencia desde mi óptica como Arquitecta enriquecen y nutren la investigación, constituyendo una fuente motivadora a la continuidad de la apropiación del saber para el mejoramiento personal y profesional y así contribuir, como elemento diferenciador, a cambios y transformaciones en la cotidianidad del desarrollo de un proyecto de construcción.

**Palabras claves:** Planificación, Satisfacción del Cliente, Calidad, Estrategias, Sostenibilidad, Modelos de éxito, Posicionamiento.

## **Abstract**

The business conditions of the construction sector have allowed to experience continuous and demanding changes that affect its productivity, competitiveness and positioning. For this reason, endogenous needs arise towards the search, recognition and applicability of tools that promote the vision of the future with an inclusion mentality, promoting transformation processes, teams with leadership, lifelong learning, achievement methodologies, evaluation of effects, integrality of actors and the alignment of skills and knowledge; all of this, supported by strategic guidelines that optimize the development of each process, involving the client and their expectations about the project, in an actively, continuously and participatively way.

Hence, the fact that organizational culture construction is propel by methodologies and strategies for change, decisive and determinant, contributing to the development of habitable, quality and permanent projects over time. These results are immersed in non-negotiable criteria (values) that contribute to the process of construction and projects with quality, inclusion and commitment of all the participatings, mainly the client, continuously forging, value-added and differentiating relationships that guarantee the successfull positioning of the company.

The contributions of the experiences from my point of view as an Architect, enrich and nurture the research, constituting a motivating source for the continuity of the appropriation of knowledge for personal and professional improvement to contribute changes and everyday transformations of the development of a construction project as a differentiating element.

**Keywords:** Planning, Customer Satisfaction, Quality, Strategies, Sustainability, Success Models, Positioning.

## **Introducción**

Sin lugar a dudas, la experiencia vivida como Residente de procesos de construcción e interventoría de proyectos del sector, me ha llevado a vivenciar situaciones en las cuales resulta pertinente revisar formas y procedimientos durante la planificación y ejecución de las obras, permitiendo revalidar la vinculación y actuación de las empresas constructoras frente a la participación, comunicación e interacción del cliente y con ello, la necesidad de mejorar estrategias que coadyuven a la ubicación de la empresa en el mercado de la construcción, a optimizar el recurso humano e implementar calidad en el resultado final.

Esto genera el impulso para desarrollar la presente investigación cuyo objeto es formular lineamientos para mejorar procesos de posicionamiento en proyectos de infraestructura de construcción nueva, existentes y/o renovación integral como valor diferencial, aplicable y metodológico que aporte a la transformación del profesional, a la consolidación de la cultura empresarial y la proyección de un futuro exitoso para el proyecto.

Para lograrlo se plantean temas que permiten caracterizar la investigación de cara a la inclusión y mejoramiento del servicio al cliente y la sostenibilidad del proyecto a través del tiempo, desarrollando como herramienta de soporte un marco teórico correspondiente a: Planificación y Ejecución de obra, Satisfacción del cliente, Estrategias organizacionales (Posicionamiento, Calidad y Sostenibilidad) y Modelo de éxito empresarial tomando elementos básicos de referencia para cada uno de ellos.

La anterior información recopilada, analizada e implementada se integra con los valores como ser humano en construcción y percepciones experimentadas a lo largo de mi ejercicio profesional, expresándolos en la materialización de la guía Plan de Gestión como objetivo final aplicable por los interesados a proyectos de construcción de la ciudad de Bogotá.

## 1. Planteamiento del problema

A través del tiempo, las empresas nacionales, regionales y locales han sido fuente de empleo participando de manera fundamental en el sistema económico del país. Según publicación digital sobre el desarrollo empresarial a nivel nacional en la página de El Espectador, el DANE informa que “el 80% de la fuerza laboral del país está concentrada en este tipo de compañías y solo el 29.7% de los emprendimientos nuevos en el país sobreviven, el 70% de las empresas fracasan en los primeros cinco años de existencia.” (Espectador, 2018)

Así mismo afirma Felipe Torres, expresidente del Programa de Transformación Productiva del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo: “el país necesita más empresas con cultura de la productividad: que planeen, definan indicadores, midan sus procesos, aumenten la calidad, reduzcan sus costos y optimicen los recursos para tener una oferta más competitiva en el mercado local e internacional.” (Unypimes, 2018)

Durante mi ejercicio profesional, he identificado como el contexto cambia las condiciones de vida de las organizaciones pertenecientes al sector de la construcción de manera permanente, exigiendo operatividad y competitividad ante la dinámica agresiva del entorno actual, identificando de esta manera necesidades exigentes de transformación al interior de dichas Empresas.

Entonces la construcción del futuro no se individualiza; son necesarios los equipos con liderazgos conscientes a una visión de futuro y mentalidad de inclusión, que fomenten el proceso de transformación, fuente vital para el crecimiento, posicionamiento y permanencia de las organizaciones a través del tiempo.

Este trabajo de investigación posibilita el impulso, tanto a Directivos como al personal general de las empresas hacia el aprendizaje permanente para potenciar su rendimiento en la transformación de las expectativas del cliente, abriendo su mirada a un mundo de posibilidades y permanencia. Entonces, todo proceso de mejoramiento al interior de una empresa requiere de un cambio potencial, al lograrlo, nos lleva al diseño, planeación y acción, pero también crea la necesidad de una guía metodológica y estratégica que abra las posibilidades dentro de un contexto.

Para la mayoría de las empresas, pensar en planificar un futuro a diez años (VISION) parecería una fantasía entre el afán del día a día; sin embargo, está en ellas la responsabilidad de crear su futuro, adaptarse o preguntarse: ¿qué fue lo que les llevó a estar en el lugar que tienen

ahora?, lo cierto es que se necesita visualizar su posicionamiento en la siguiente década, la pregunta entonces es ¿cómo transformar el destino de la empresa y construir el futuro deseado?

Entonces la responsabilidad de un Gerente y/o Director de Proyecto no solo se limita a determinar y cumplir con los requerimientos básicos, esta implica todo un proceso metodológico y estratégico de acompañamiento multidisciplinario para generar un liderazgo consciente que observe e interprete, no sólo un futuro posible, sino todas las oportunidades imaginables.

Hoy por hoy, Confecámaras, Camacol, Supersociedades, entre otras entidades públicas y privadas, identifican alarmantes cifras de fracaso empresarial en el país:

Lo que exige mayor atención por parte de estas en el uso de sus activos; por esta razón lograr un aumento exitoso en la productividad de una empresa requiere entender los problemas, internos y externos, a los que se está enfrentando y a su vez, implementar una estrategia en gestión para aprovechar al máximo sus recursos y procesos (Espectador, 2018)

Entre los diferentes medios digitales la revista Portafolio enfatiza claramente que “La razón de ser de cualquier negocio es responder a las expectativas de quienes se interesan y adquieren sus bienes y servicios. Por eso, la forma en que se atiende al cliente es tema de primer orden en las organizaciones.” (Portafolio, 2017)

Así mismo, Deloitte en Colombia publica en esta misma revista un estudio donde ratifica:

Que las compañías consideran que esta es una de las prioridades de las empresas, solo el 37% tiene una iniciativa formal en esa área, ya que las consecuencias de una estrategia fallida les podrían costar a las empresas hasta el 20% de los ingresos anuales (Portafolio, 2017)

Es decir, la atención al cliente es prioritario y estratégico para las organizaciones en su desempeño productivo, económico y de sostenibilidad. Todo lo anterior asegura que las herramientas implementadas en satisfacer las expectativas del cliente, mejorar procesos de posicionamiento en proyectos de infraestructura de construcción nueva, existentes y/o renovación, no se limita a una táctica de marketing; por el contrario, es una prioridad para todos los

componentes de la Organización haciendo de esta un sistema integrador, productivo, sostenible y de posicionamiento para la organización, alineándolo continuamente con la misión, visión, valores y cultura empresarial.

Entonces ¿Son los Lineamientos consolidados en el Plan de Gestión las herramientas para mejorar procesos de posicionamiento de las empresas de construcción y así satisfacer las expectativas del cliente, maximizar calidad y sostenibilidad a través del tiempo?

## 2. Antecedentes

Para la presente monografía se analizaron contenidos previos que permitan comprender la esencia, particularidad y especificidad de la investigación; tales como el estudio de Confecámaras publicado de manera digital en El Espectador sobre supervivencia empresarial:

El 70% de las empresas emergentes en Colombia se quiebra antes de cumplir cinco años de vida, de las cuales el 98% son microempresas. Es decir que solo 4 de cada 10 emprendimientos sobreviven a la etapa de posicionamiento inicial en el mercado nacional, solo en el primer año tienden a desaparecer entre el 20% y el 30% de las empresas nacientes, por lo que de las 88406 empresas que se registraron en la Cámara de Comercio de Bogotá en el 2017, a finales del 2018 muy probablemente cerrarán 22100 y en el 2022, concluidos los cinco años de existencia, solo 35362 negocios seguirán funcionando (Espectador, 2018)

En la actualidad las organizaciones requieren de estrategias de optimización laboral al interior de cada función para identificar los diferentes enlaces para la productividad y establecer impactos negativos que afectan la competitividad en la construcción. Apoyada en mi experiencia laboral, el análisis documental de éxito empresarial y las referencias de espacios vividos me han llevado a redefinir el enfoque de trabajo con ayudas tecnológicas e implementación de metodologías y estrategias de integración para mostrar su mayor potencial, coordinar la consecución de metas y objetivos organizacionales que suman a la generación de resultados exitosos junto con la satisfacción total del cliente.

El mundo cambia, aunque la mayoría de las organizaciones no están dispuestas a cambiar con él. En el sector de la construcción son los usuarios los que tienen el poder, ellos en su rol de clientes ven todo, recuerdan todo, son leales solo a productos o servicios que contengan elementos diferenciadores; cada vez son menos pacientes, interactúan con las empresas motivando a la búsqueda de estrategias metodológicas que permitan anticipar las necesidades y desarrollar relaciones empáticas

Aunque hoy se han generado múltiples teorías en las empresas sobre el servicio al cliente, “en la práctica no es evidente una buena estrategia; el servicio que prestan tanto empresas privadas



como entidades públicas en el país es deficiente.” (Espectador, 2018) Así lo concluye el estudio realizado por la consultora Cifras & Conceptos (firma de estudios de opinión) en alianza con el exministro de Ambiente, Gabriel Vallejo (experto y conferencista internacional en el tema):

Este estudio combinó una encuesta que se aplicó a 1.700 personas de 12 ciudades colombianas, trabajó con grupos focales y realizó entrevistas en profundidad a 10 gerentes de compañías y representantes de distintos gremios de la economía, el objetivo posterior es diseñar un mecanismo de medición del servicio al cliente que se pueda aplicar con mayor exactitud que los instrumentos que actualmente existen en el contexto nacional (Portafolio, 2017)

El estudio confirmó que existe una gran diferencia entre el pensamiento de las empresas, la relación con clientes y la percepción de estos, reafirmando la baja calidad de los servicios que se prestan:

Agrega el exministro de Ambiente, el estudio lo que hace es ratificar las fallas que subsisten en el servicio y cómo, aunque en teoría las empresas tienen al cliente en el centro de su misión, en la práctica no cuentan con una estrategia claramente definida para relacionarse con él, Hay varias razones, pero la central es que la mayoría creen saber qué quiere el cliente, pero no tiene certeza frente a la experiencia. Y como no cuentan con ese nivel de claridad, prestan el servicio o generan un producto que creen que el cliente está esperando. La consecuencia es que el nivel de servicio es realmente mediocre, en general el servicio en el país queda mal ranqueado, pues el promedio fue de apenas 54 sobre 100. (Portafolio, 2017)

En un entorno competitivo, la diferencia es clave para lograr un lugar en el mundo empresarial, la excelente calidad en el servicio al cliente es importante marcar esa diferencia, para ello, según los expertos:

La satisfacción integral frente a un producto o servicio no se da solo por atender un reclamo o cambiar un artículo que ha resultado defectuoso. Es ir más allá. Perder a un

cliente cuesta cuatro veces más que atraerlo; reducir las tasas de deserción de clientes tan solo en un 5% puede aumentar los beneficios en un 80%, una cifra imponente en términos de ganancia (Portafolio, 2016)

Existen referentes mundiales en estrategias de servicio al cliente, entre ellas John Tschohl, fundador y presidente de Service Quality Institute quien enfatiza que el:

No tener una excelente atención al cliente es salir del negocio. Por el contrario, tenerla es la herramienta más poderosa y menos costosa para alcanzar el éxito. Se tiene que educar a cada persona que haga parte de la empresa y cada uno debe dar resultados y, por supuesto, se requiere de líderes de servicio al cliente. Esto se traducirá en ganancias para las compañías (Portafolio, 2016)

En Colombia, el presidente de Service Quality Institute, Ernesto Cabrera, explica:

Un punto a destacar es que más que tener un departamento de atención al cliente especializado, lo ideal es que el presidente, el gerente, todos y cada uno de los empleados de las organizaciones, en todas las dependencias, se impregnen y sean capacitados constantemente para crear una cultura del servicio, para que ese compromiso se vea reflejado en los ingresos (Portafolio, 2016)

Del mismo modo, estos expertos recomiendan la necesidad de “realizar acciones en tres frentes: cambiar fallas, implementar las herramientas necesarias para ello y mejorar el programa general de atención al cliente con el que se cuenta.” (Portafolio, 2016)

Apoyado en todos estos criterios, se plantea que al formular los lineamientos estratégicos de posicionamiento de grupos de interés en el sector de la construcción hay que destacar que se requiere de tiempo y de esfuerzo para la consecución de habilidades y saberes en Directivos y personal general con el fin de que implementen la alineación entre las metas, las estrategias, los métodos de consecución y la evaluación de los efectos. Por ello, forjar liderazgos al interior de las Empresas Constructoras permitirá que se optimice el desempeño de cada proceso e involucre al

cliente, entendiendo a la empresa como un todo evolutivo con una gestión acertada, continua e inclusiva.

De allí, que el futuro a través de la cultura organizacional se va creando con decisiones metodológicas y estratégicas, generadoras de cambio, con aprendizajes determinantes que posibiliten una visión futurista que conlleve al logro de un entorno habitable, de calidad y sostenible exitosamente. Insisto, los resultados de ese futuro están unidos a la creación de criterios innegociables que construyen procesos, productos y servicios con convicción, inclusión y compromiso por parte del empleado, al sentir que está en un lugar en donde hace la diferencia, como también al cliente al incluirlo como actor continuo en el proceso que garantiza a la empresa un posicionamiento con calidad y éxito.

### 3. Justificación.

La investigación realiza un ejercicio argumentativo para resaltar la importancia, pertinencia y pertenencia de la misma en el contexto de las Empresas Constructoras, para optimizar la calidad, fortalecer la satisfacción del cliente, impulsar el posicionamiento y asegurar la sostenibilidad en el tiempo, enlazando metodología y practica como estrategia de éxito y aporte al avance humano y organizacional.

Los grupos de interés desarrolladores de proyectos pertenecientes a empresas constructoras, además de ser más productivos y eficientes requieren, según el libro de Pascual Boquera Pérez Planificación y control de empresas constructoras de la Universidad Politécnica de Valencia 2015 “asimilar una manera novedosa de laborar, motivando a que cada parte de la organización puede complementarse, dirigiendo su labor y viéndose a sí mismos pertenecientes a un equipo, viéndose como agentes activos con potencial de desarrollo continuo.” (Boquera, 2015)

Este concepto se ratifica a medida que se desarrolla el curso de Presupuesto y Programación de Obras en la Universidad de América dictado por el Arq. Diego Avendaño, quien desde su experiencia profesional:

Identifica y analiza los procesos constructivos en la actualidad, ya que estos presentan particularidades que afectan los niveles esperados de rendimiento, eficiencia, costos y ante todo calidad en la gestión, procesos, producto y resultado final (satisfacción al cliente) a pesar de los esfuerzos realizados por las partes implicadas en el desarrollo de los proyectos de infraestructura (Avendaño, 2020).

Esto conlleva a diseñar estrategias encaminadas a mejorar la gestión empresarial hacia la optimización del posicionamiento, prestación de servicio/uso y calidad integral de la infraestructura. Es por ello que el cumplimiento de objetivos, especificaciones, normatividad y calidad de servicio se afecta al mantener en última instancia la entrega de la infraestructura de construcción sin que esta cuente con la valoración Gerencial propia y necesaria para generar la satisfacción del cliente en conjunto con la maximización del verdadero potencial del uso de la edificación.

A través del tiempo, las Organizaciones pertenecientes al sector de la construcción han descuidado el funcionamiento integral y las expectativas de los clientes desde la etapa de planificación, diseño, construcción, mantenimiento y funcionamiento final del proyecto, esto obliga a tomar decisiones para articular al cliente como recurso principal y continuo, junto a los sistemas integrales que conlleven a un nivel de realización óptimo y efectivo. Cabe resaltar que previo al planteamiento de:

Una estrategia específica para mejorar o impulsar la experiencia del cliente, los equipos participantes de la organizaciones deben evaluar aspectos básicos (para tener objetivos fundamentales en esta área) tales como: ¿cuál es el deseo de cambio de la empresa a corto plazo?, ¿Ese objetivo es cambiar fundamentalmente la experiencia de cliente o solo mejorarla?, ¿cuál es la brecha entre las necesidades y los deseos de los clientes?, ¿Cómo puede la empresa ganar ventajas en este aspecto frente a sus competidores?, ¿En qué punto debería concentrarse la empresa para lograr generar un impacto verdadero? Y por último, se debe analizar ¿cómo aportan las capacidades generales de los empleados para crear la experiencia del cliente que la empresa quiere proveer? Los proyectos se construyen de adentro hacia afuera, por ello es fundamental que toda la empresa participe y se sepa cuál es el rol que sus colaboradores deben cumplir para que el centro sea el cliente y su comunicación con la empresa sea la mejor, para esto se requieren, además de buenos productos y servicios, empleados motivados y empoderados (Portafolio, 2017).

Por estos referentes la presente tesis tiene por objeto diseñar Lineamientos para mejorar procesos de posicionamiento en proyectos de infraestructura de construcción nueva, existentes y/o renovación integral, es decir, diseñar aspectos teóricos, conceptuales y sugerencias metodológicas con carácter multifuncional e interdisciplinario de manera tangible apta para la aplicación en los diferentes grupos de interés desarrolladores de proyectos del sector de la construcción.

La tesis plantea la activación del acompañamiento, control, gestión estratégica, planificación, políticas de mejoramiento y metodologías de los grupos de interés con proyección e interacción versátil para superar los condicionamientos de hoy en los procesos de posicionamiento, proyectando una reducción considerable en la intervención de postventas,

aumentando el cumplimiento con calidad de especificaciones técnicas, arquitectónicas y cronogramas de obra, optimizando la operación de los sistemas a través de la producción y recopilación de entregables, colmando las expectativas de los clientes y comprometiendo a las constructoras a evolucionar hacia altos niveles de calidad, productividad y control que se adapten de manera progresiva al desarrollo del proyecto.

Lo anterior contribuye a la consecución de objetivos comerciales, financieros, constructivos, ambientales y de servicio al cliente, así como al crecimiento estratégico de la gestión de recursos y productividad, dirección de proyectos nuevos, existentes y de renovación, conservación y mantenimiento, haciendo de esto un modelo de gestión integral de posicionamiento empresarial que perdure en el tiempo logrando eficiencia en los resultados finales de los procesos de construcción, uso continuo de la infraestructura y bienestar al usuario final, abriendo un nuevo horizonte de avance eficaz y profesional de la Empresa Constructora al situarse mejor sobre sus propósitos y metas para construir un futuro diferente.

## **4. Objetivos**

### **4.1. Objetivo general**

Formular un Plan de Gestión metodológico, pertinente y de fácil aplicación para una empresa del sector constructor edificatorio, como complemento al proceso de posicionamiento estratégico en el mercado de Bogotá.

### **4.2. Objetivos específicos**

- Caracterizar procesos de planificación y ejecución de obra y su relación con el servicio al cliente prestado actualmente, para determinar las fases en donde puede cualificarse el acompañamiento a clientes.
- Identificar estrategias de posicionamiento exitosas de grupos de interés corporativos para evaluar su nivel de satisfacción del cliente, sostenibilidad y éxito empresarial.
- Describir los procesos para la gestión de interesados que harán parte de la estrategia de posicionamiento de la empresa, cuyo propósito es mejorar su Servicio del cliente, la Calidad del producto final y la Sostenibilidad empresarial.
- Formular el Plan de Gestión metodológico, pertinente y de fácil aplicación como estrategia de mejoramiento en procesos de posicionamiento de empresas constructoras.

## 5. Diseño metodológico

La metodología de realización del presente trabajo se desarrollara en cinco etapas:

### 5.1. Etapa 1 Recopilación y selección de la documentación general relacionada a procesos de planificación y ejecución de obra, servicio al cliente, calidad y estrategias de sostenibilidad en el proceso de posicionamiento empresarial a través de:

- Boletines digitales, lecturas, y revistas publicadas por Universidades en Colombia, España y Chile entre otras.
- Documentación digital a través de diversas páginas web.
- Publicaciones de artículos académicos (Tesis y/o Monografías).
- Entrevistas a personas pertenecientes a grupo de interés
- Historias de vida
- Análisis de mercado (referentes)
- Validación de otros tipos de negocios

Con esta etapa se realiza la recopilación de documentos y fuentes permitiendo una elección selectiva y relevante de la información que se empleara para el presente trabajo de grado.

### 5.2. Etapa 2 Análisis y apropiación documental de las diferentes estrategias de posicionamiento, calidad, sostenibilidad y éxito empresarial para establecer lineamientos que complementen el sistema estratégico de organizaciones constructoras.

Las organizaciones identificadas y analizadas presentan un destacado rendimiento empresarial que impactan de manera relevante en su gestión a través de la optimización de sus recursos, estructura y procesos. Todo ello se evidencia en sus tácticas de acción, misión, visión, objetivos y estrategias generales.

### 5.3. Etapa 3: Organización y registro informático.

Aquí se procede al análisis de forma crítica y metodológica, permitiendo la estructuración del documento, su ejecución asertiva y respectivo registro informático.

### 5.4. Etapa 4: Definición, diseño y elaboración del presente documento

Se elaboran lineamientos de forma clara, cualificada y concisa generando una síntesis metódica, pedagógica, didáctica, elemental, de fácil comprensión e implementación (Ficha) con aplicabilidad versátil a los grupos de interés como resultado al proceso investigativo.

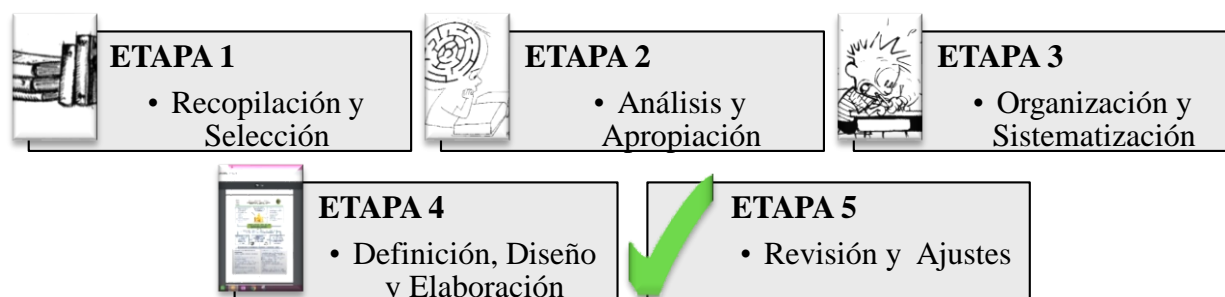


### 5.5. Etapa 5 Revisión y Ajustes

Se realiza la etapa de revisión del total del contenido presentado en el trabajo, corroborando exactitud a través de la contrastación de las fuentes empleadas. De manera paralela se ajusta el contenido y su consolidación digital pertinente

#### **Figura 1.**

*Resumen grafico de la Metodología de Investigación implementada*



**Nota:** *Elaboración propia*

Todas las etapas han sido asesoradas por el Arq. Cesar Augusto Marín quien ha realizado las correcciones y aportes al presente documento.

## 6. Marco teórico (estado del arte)

Este proyecto investigativo presenta temas conceptuales y metodológicos con el propósito de realizar un razonamiento teórico en las diferentes categorías de los proyectos de construcción pertinentes para alcanzar la sostenibilidad y posicionamiento, tales como: Planificación y Ejecución de obra, Satisfacción del cliente, Estrategias organizacionales y Modelos de Éxito empresarial, caracterizando elementos esenciales para la elaboración de estrategias de gestión que ayuden a optimizar las habilidades, recursos y calidad de las empresas constructoras.

Es necesario diseñar un Plan de Gestión Estratégico dinámico, fácil, didáctico, elemental y propositivo que permita la participación y la generación de nuevas propuestas que optimicen e impulsen el posicionamiento de empresas del sector constructor, atendiendo al mejoramiento en Servicio del cliente con Calidad y Sostenibilidad en el mercado de Bogotá, desplegando con mayor efectividad alternativas estratégicas y metodológicas enfocadas en la elaboración de pautas documentales y actitudinales de aquellos que lideran y deciden al interior de las empresas, ejecutan procesos y materializan proyectos singulares.

En este sentido Carolina García Paz en su tesis Pensamiento estratégico: herramienta de competitividad para una orientación gerencial del nuevo milenio corrobora que:

Las Organizaciones que implementan metodologías estratégicas definen a través de ellas el direccionamiento del negocio en un futuro inmediato. Las acciones que delinean tal direccionamiento, deben estar apoyadas con el pensamiento de quienes se encuentran al frente de los negocios, haciendo de ellas herramientas para la toma de decisiones que respondan a las exigencias del entorno competitivo (García, 2010).

### 6.1. Planificación y Ejecución de obra

Según la revista Nueno en su artículo La Dirección de la Productividad “Todas las organizaciones, independientemente de que sean privadas o públicas, buscan la rentabilidad y sostenibilidad de los negocios.” (Revista, 1986) Este artículo aporta a los grupos de interés herramientas para reconocer prioridades, permitir, encaminar y verificar procesos, tiempos, equipos y recursos económicos y humanos para el logro del objetivo del proyecto y la estrategia en la planificación, gestión y administración eficiente para la productividad de la construcción.

Esto conlleva a la adquisición, por parte de los profesionales, de herramientas para “explorar, evaluar y detallar diversas opciones y alternativas, tomando decisiones que permitan que el proyecto sea factible de ejecutar, compatibilizando sistemas operativos, constructivos y funcionales con el entorno ambiental y socio-económico.” (Peña, 2002) Esto conlleva a la materialidad con estándares de Participación activa, Calidad continua y Asertividad en la producción. Al interior de la Planificación y Ejecución de Obra se identifican diversos procesos cruciales para desarrollar el proyecto de principio a fin, tal como se aprecia a continuación:

### **6.1.1. Alcance de los diseños:**

Según la guía del PMBOK® este concepto corresponde a “La preparación de una declaración detallada del alcance del proyecto fundamental para su éxito y se elabora a partir de los entregables principales, los supuestos y las restricciones que se documentan durante el inicio del proyecto.” (Project Management, 2017) Aportando en la definición y control de la inclusión total de requerimientos para obtener resultados con éxito, variando de acuerdo al proyecto, aun así, el alcance de diseños debe contemplar elementos con opción de obligación contractual para cada parte.

En la guía del PMBOK® se establecen cinco procesos básicos para una gestión exitosa del alcance del proyecto: Recopilación de los requisitos, Definición del alcance, Creación de la Estructura de Desglose del Trabajo, Verificación del alcance y Control del Alcance. Es importante contemplar durante los procesos de planificación y ejecución de los proyectos de construcción todos los documentos que describen de manera detallada los distintos entregables del proyecto y el trabajo necesario para crearlos. Sirve como guía del equipo de trabajo durante la ejecución y proporciona la línea base del alcance para evaluar, en conjunto con el cliente, si las solicitudes de cambio se encuentran dentro o fuera de los límites del proyecto. Este documento incluye: Objetivos del proyecto, Descripción del alcance del producto, Requisitos del proyecto, Límites del proyecto, Productos del proyecto, Criterios de aceptación de los productos, Restricciones del proyecto, Supuestos del proyecto, Riesgos iniciales identificados, Hitos del cronograma, Requisitos de gestión de la configuración del proyecto y Requisitos de aprobación (Project Management, 2017).

### **6.1.2. Calidad de los diseños**

Cada elemento, proceso y actor vinculado al proyecto debe apropiarse del concepto de calidad en todas sus participaciones, entendiendo que “Calidad es hacer las cosas bien desde el principio: Es hacer lo correcto (QUÉ) En la forma correcta (CÓMO) En la oportunidad correcta (CUÁNDO) A costos razonables (CÚANTO).” (Eclass, 2013) A través de la necesidad de concientizar a los profesionales sobre el desempeño de su rol y sus responsabilidades, es por ello que Bruno Andrés Espinosa en su tesis sobre Factores que afectan la productividad en la construcción de un edificio en el centro cívico de Santiago de Chile involucra este:

Proceso de análisis preliminar del proyecto para verificar su viabilidad y disponibilidad como mejor alternativa socioeconómica, capaz de dar como resultado un producto o servicio que cumple con las necesidades, requisitos y expectativas de todas las partes involucradas a través de la competitividad en el área del Diseño donde se ayuda a invertir menos tiempo en la recolección de la información, elaboración y preparación de la documentación y dedicar más en la resolución del problema (Espinosa, 2014)

Convirtiéndose en el factor clave de la preparación continua de todos los involucrados hacia las nuevas tecnologías consolidando el factor competitivo.

### **6.1.3. Coordinación de los diseños**

El proceso de verificación exige una etapa de coordinación de todos los diseños correspondientes al proyecto, de manera incluyente, funcional y asertiva. Según el Anexo técnico del Fondo de Adaptación:

Cualquiera que sea la modalidad de Diseño deberá cumplir integralmente con la Normatividad vigente y desarrollar, como mínimo, la siguiente información:

- Implantación general y localización referenciada para implantación en campo, empleando sistema de mojones y nivelación, ligados a la evaluación y mitigación de riesgos derivados del Estudio Detallado de Riesgos, coordinado con el levantamiento topográfico referenciado a puntos fijos específicos, que permitan la localización y replanteo del proyecto completo, planos arquitectónicos generales y de detalle, cuadros de

áreas, especificaciones de acabados, señalización, rutas de evacuación, solución de obras exteriores, paisajismo y cerramientos.

- Deberá tener en cuenta las condiciones bioclimáticas, ambientales y paisajísticas con la finalidad de garantizar el confort del proyecto diseñado
- Cuadro de áreas en cumplimiento con la(s) norma(s) y disposiciones especiales que fijen los EOT o POT municipales.
- Cuadros y Detalle de puertas y ventanas, de baños, escaleras, barandas, rampas, despieces de pisos, carpintería de madera, carpintería metálica, cubiertas, muebles de cocina, remates y los necesarios para la construcción. Cada plano deberá contener la información y suficiente para ejecución, indicando materiales, dimensiones, escalas, etc., debe estar coordinado con los proyectos técnicos y estar validado con la firma del diseñador responsable.
- Memorias explicativas del proyecto (Arquitectónicas, estructurales y sistemas técnicos), las cuales deberán estar validado con la firma de cada diseñador responsable.
- Entre otros, de acuerdo a la complejidad del proyecto (Adaptacion, 2019)

Es importante lograr realizar un estudio consiente y acertado en esta etapa para así obtener conclusiones que permiten tomar una de las siguientes decisiones: Postergar, Reformular, Abandonar o Desarrollar el Proyecto.

#### **6.1.4. Definición de las especificaciones**

Este proceso integra el “conjunto de la documentación gráfica y literaria del proyecto de una obra de arquitectura.” (Peña, 2002). Las Especificaciones Técnicas incluyen requisitos, formatos y términos para su contratación, convirtiéndose en herramienta necesaria para toda obra, atendiendo a la diversidad y magnitud del proyecto. Por esta razón su correcta elaboración es fundamental ya que:

Su función es definir todos aquellos aspectos referidos a la descripción de los materiales, muestras y ensayos, normas, reglamentos y otras disposiciones legales, equipos y herramientas, mano de obra, ejecución de las tareas, requerimientos particulares y

objetivos a cumplir. Por lo que está directamente relacionado con la calidad de ejecución y la calidad final del producto (Peña, 2002)

La guía del PMBOK® resalta al momento de construir el documento mencionado:

Es muy importante lograr la sistematización de esta información que provendrá de diversas fuentes, organizarla en una estructura clara y comprensible para no perder claridad conceptual e informativa, pero evitando a la vez la redundancia de información contenida en normas y reglamentos. Debe contener como mínimo la Descripción detallada del ítem, Descripción del proceso constructivo, Descripción de los materiales a emplear o posibles alternativas de los mismos, Estándar de calidad, Unidad de medida y Forma de pago (estableciendo los % de acuerdo a los avances de obra o según lo establecido en el contrato).” (Project Management, 2017)

#### **6.1.5. Planificación de obra**

Conjunto de actividades que según la publicación de Planificación y Programación de Obras civiles ratifica que son “tendientes a simular la realización de un trabajo, ordenándolo de la manera más económica posible y previendo todas las acciones para la ejecución del mismo.” (ingcivil42, 2015) De esta forma, se establece como documento clave en la Planificación de un proyecto de construcción, según las especificaciones técnicas del Fondo de adaptación el:

Manual de Interrelación donde se establece todos los protocolos que se llevarán durante la obra entre los intervinientes, tales como: Actas (Acta de Inicio de obra, Actas de vecindad, Acta de corte de obra, Acta de reunión, Acta de comité técnico, Acta de recibo parcial de obra; Acta de liquidación de obra) Libros: Libro de obra Frecuencia de los comités de obra, técnicos y gerenciales, de las actas de pago y de los informes Formatos a llevar en el desarrollo del proyecto (establecer entre las partes intervinientes cuales formatos de llevarán para control, protocolos de pruebas de equipos, pruebas hidráulicas (presión, estanqueidad) etc (Adaptacion, 2019).

El anterior contenido necesario en la planificación de un proyecto de construcción es apoyado en la publicación digital de Planificación y Programación de Obras civiles con el desarrollo de las siguientes actividades:

Determinación de las cantidades de obra a realizar, elección de las tecnologías a emplear, determinación de la productividad de los recursos aportados, cálculo de los tiempos parciales (Productivos, Contributivos y Perdidos), definición del encadenamiento entre los procesos, programa fechado, suma de recursos y la determinación de los costos de los recursos (ingcivil42, 2015).

Así, para el logro de los objetivos y la disposición de las actividades en un proyecto de construcción son el efecto del proceso de planificación y el medio necesario, para cada una y para todas las actividades; así como el plazo final esperable para la ejecución total del proyecto y la probabilidad de cumplimiento de dichos plazos.

#### **6.1.6. Logística**

Esta herramienta metódica y mediática debe ser considerada, según el sitio web Slideshare:

Como parte de la gestión de la cadena de abastecimiento, también se podría decir que es una parte de la gestión de suministro que planifica, lleva a cabo y controla el flujo, directo e inverso y el almacenamiento eficaz y eficiente de los bienes y servicios, así como de la información relacionada, desde el punto de origen al punto de consumo, con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los consumidores y contribuir a los tiempos de ejecución de un proyecto a través del suministro oportuno a los contratistas. La Logística de la obra consta de tres puntos claves: el proyecto, las empresas participantes y las relaciones entre ellas para la ejecución de las tareas de producción abarcando la especificación de los recursos, planificación de los requerimientos, la emisión y transmisión de los pedidos, transporte y recepción de los recursos en la obra, terminando con el pago a los proveedores. También se aplica con la planificación, organización, dirección y control de los flujos físicos hacia los lugares de trabajo de cada equipo en el proyecto, la correcta conservación de los materiales, el traslado de los recursos hacia las

zonas de trabajo, a través de un sistema de acarreo óptimo y un buen lay-out de las áreas temporales, obteniendo así una eficiente producción (slideshare.net, 2012).

#### **6.1.7. Sistema Constructivo**

Es así como Bruno Andrés Espinosa en su tesis Factores que afectan la productividad en la construcción de un edificio en el centro cívico de Santiago de la Universidad Andrés Bello de Santiago de Chile expresa la importancia del sistema constructivo como un “conjunto de elementos y unidades del edificio que forman una organización funcional con una misión constructiva común, de sostén (estructura), de definición y protección, espacios habitables (cerramientos), obtención de acondicionamiento (confort) o de expresión de imagen y aspecto (decoración)” (Espinosa, 2014) enfatizando la articulación del sistema constructivo. Cabe mencionar que según la publicación sobre Sistemas constructivos estos:

Suelen estar constituidos por unidades, éstas por elementos, y éstos a su vez se construyen a partir de determinados materiales. Un sistema requiere de un diseño, para lo cual se debe atender en primer lugar a las exigencias funcionales de cada uno (función) y a las acciones exteriores de la construcción en la que se aplicara (forma y espacios), además de tener en cuenta las posibilidades de los materiales que se van a utilizar, en función de su calidad y esfuerzos que los mismos soportaran (estructuras) (sites.google.com, 2017).

#### **6.1.8. Programación de obra**

Según la publicación digital de Jhon Castaño en el sitio web Prezi “se entiende por Programación de obra de un proyecto de construcción, al proceso de ordenar en el tiempo de forma lógica y secuencial la ejecución de cada una de las actividades necesarias.” (Castaño, 2019).

La coordinación entre los actores del proyecto debe ser el soporte para la elaboración del programa y su planeación, teniendo en cuenta los objetivos, las características del proyecto y los procesos a incluir en el desarrollo de la obra. Es por esto, que una actividad o proceso no programado genera más tiempo de construcción, costos y pérdida de sincronización en su desarrollo.



### **6.1.9. *Proceso de evaluación de ofertas***

Toda organización durante la etapa de evaluación de ofertas, crea sus estándares evaluativos con criterios que favorezcan una elección acertada, según el boletín digital publicado por Calidad y Gestion.com donde:

Debería establecer procesos eficaces y eficientes para identificar las fuentes potenciales de materiales y servicios comprados, para desarrollar proveedores o aliados de negocios existentes, para evaluar su capacidad para suministrar los productos y/o servicios requeridos y para enfrentar uno de los desafíos más importantes para las empresas: mantener sus procesos bajo control donde intervienen provisiones o servicios de terceros (calidad-gestion.com.ar, 2017).

### **6.1.10. *Negociaciones***

Son “Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor” (calidad, 2007) esto apoyado por Jambel García en su artículo Pensamiento estratégico: herramienta de competitividad para una orientación gerencial del nuevo milenio donde expresa lo indispensable de “realizar un análisis de precios o evaluación económica bajo un sistema de normativas, de calidad y cumplimiento, contemplando metodologías de COSTO/BENEFICIO para asegurar la viabilidad del proveedor durante todo el período de suministro.” (Garcia J. , 2010).

### **6.1.11. *Compras***

Es apropiado implementar el concepto plasmado por la revista Actualidad Empresa, siendo esta actividad un:

Conjunto de actividades que realiza la empresa para satisfacer sus necesidades del mejor modo, al mínimo costo, con la calidad adecuada y en el momento oportuno. Con una buena gestión de compras la empresa consigue ahorrar costos y obtener beneficios empresariales directos, pues la gestión de compras y aprovisionamiento son decisivas para que la empresa tenga éxito o fracaso (empresa, 2014).

## 6.2. Satisfacción del cliente

Desde su creación, EAE Business School de España ha desarrollado una visión global hacia las nuevas estrategias y tendencias en el manejo y fidelidad del cliente siendo esta:

Una pieza clave para el rendimiento de una empresa, mediante estrategias capaces de propiciar confianza y lealtad. Estar satisfecho influirá en su lealtad, ello no evita que elija adquirir productos o servicios de la competencia, por lo tanto, hay una serie de factores que también influyen al seleccionar una empresa o la de la competencia (School, 2019)

A su vez, la implementación de esta estrategia, según el boletín digital de Neetwork reorienta el “negocio según las necesidades de los clientes y dirige la empresa buscando eficiencia y aportando valor real a la relación con el usuario, aplicando estrategias inteligentes que genera una fuerte fidelidad al negocio traduciéndose en rentabilidad y en valor empresarial.” (neetwork.com, 2017).

Hoy por hoy alcanzar la Satisfacción del cliente constituye la principal exigencia para posicionarse como empresa, traspasando fronteras para conformar una de las políticas organizacionales de cada área funcional como complemento al éxito.

Según Actualidad Empresa en su publicación digital sobre El cliente: su valor, fidelización, retención y lealtad enfatiza que:

Los altos niveles de satisfacción del cliente conducen a una lealtad incrementada, siendo ello el mayor impulso a la rentabilidad y competitividad de la organización. La lealtad se mide por la intención de volver a comprar del cliente, el impacto de la lealtad con sus niveles de retención clientes sobre la rentabilidad y por lo tanto sobre el valor del cliente es inmenso. La relación entre el grado de satisfacción del cliente y su nivel de lealtad nos indica diversos tipos de clientes e incluso diversos comportamientos de los clientes según se trate de un sector u otro. Cualquier conducta que el cliente satisfecho pueda desarrollar en beneficio de la empresa con un efecto positivo sobre esta puede ser un comportamiento leal. Podemos hablar, por tanto, de los siguientes: Aumento de la vida del cliente, Aumento de las ventas medias o de repetición, Aumento de las ventas cruzadas, Menor sensibilidad

al precio, Disminución de los costos, Aumento de las recomendaciones efectivas (empresa, 2014).

### **6.3. Estrategias organizacionales**

Según la empresa de servicios de Ingeniería peruana Sustant en su concepto de calidad e innovación muestra como:

En la actualidad, considerando los grandes desafíos y retos que origina una economía mundial globalizada cambiante y convulsionada, las empresas y organizaciones deberán propiciar escenarios con horizontes en los cuales ser únicas y diferentes posibilitara asegurar su supervivencia en el tiempo. El ámbito de los negocios está caracterizado por los siguientes aspectos: Los clientes son cada vez más exigentes, la competencia resulta feroz y encarnizada, la sociedad es más demandante tanto en lo económico como en lo social, los cambios en la tecnología son más rápidos y drásticos, los ciclos de vida de los productos se acortan y abundan las ideas y soluciones (Perú, 2017)

Es por ello, que implementar Estrategias Organizacionales de calidad permite crecimiento, productividad y sostenibilidad empresarial manteniendo proyectos de éxito, abriendo paso en un entorno competitivo e impactando con responsabilidad social sobre el factor humano.

#### **6.3.1. Estrategia de Posicionamiento**

De hecho, según la OBS Business School de la Universidad de Barcelona, define posicionamiento como:

Sinónimo de adaptación, pues sólo las Empresas u Organizaciones que logran interpretar acertadamente las dinámicas del mercado en el que operan, son las llamadas a ocupar un lugar de referencia. Tampoco existen estrategias únicas o que garanticen de entrada el posicionamiento empresarial, un mismo producto puede posicionarse de diferentes maneras en un mercado, pero no conviene emplearlas todas, algunas siempre serán más eficaces que otras (School O. B., 2015).

Este criterio es apoyado en el documento digital sobre la Competitividad donde hace énfasis que:

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos entre otros, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos. El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas y en general en cualquier clase de organización (Cmpelayo, 2016).

Como misión empresarial no debe verse únicamente al rendimiento económico, a medida que se asumen responsabilidades mayores se contribuye al contexto y a sostener o enriquecer la imagen y la productividad. Las empresas dirigen su criterio respecto a la competencia, minimizando valores económicos o colmando eficientemente necesidades de los clientes e incluso con la sociedad. Es necesario agregar e integrar el ámbito social considerándolo como elemento diferencial y competitivo, traspasando barreras laborales con un guion que permita la adecuación a nuevos cambios para consolidar la mirada estratégica de la empresa.

Los diferentes grupos de interés desarrolladores de infraestructura nueva, existente y/o renovación integral de visión progresista logran beneficiar el entorno social y competitivo proponiendo proyectos y servicios diferenciadores que influyen en la productividad, abriendo paso en el sector de la construcción, acrecentando la proyección de un plan estratégico importante y compartido, que fortalezca la competitividad de la empresa y origine una escalada que brinde soluciones auto sostenibles o sustentables en el tiempo que permiten el posicionamiento exitoso de una empresa.

En la guía del PMBOK® se establece el Módulo 11. Gestión de los riesgos del proyecto donde el objetivo de este es:

Aumentar la probabilidad y el impacto de las contingencias positivas y disminuir la probabilidad y el impacto de las negativas. Los procesos relacionados con la Gestión de Riesgos se aplican durante todo el Ciclo de Vida del Proyecto: La Gestión de los Riesgos del Proyecto, El Plan de Gestión de los Riesgos del Proyecto, El Análisis Cuantitativo de los Riesgos del Proyecto, Planificar la respuesta a los Riesgos del Proyecto, Controlar los

Riesgos del Proyecto y La Gestión de los Riesgos del Proyecto. Un Riesgo es una contingencia o evento de condición incierta que, si se produce, tiene un efecto positivo o negativo sobre el cumplimiento de alguno de los objetivos del Proyecto. Alcance, plazo, coste, etc (Project Management, 2017).

### **6.3.2. Estrategia de calidad**

Actualmente la empresa constructora debe contemplar una visión estratégica, social y de inclusión. En una misma línea Enrique Sánchez Novoa, (Profesor de Estrategia e Innovación empresarial - Universidad Adolfo Ibañez- Chile) sostiene que una estrategia corresponde a:

Un plan de acción individual o colectivo, basado en decisiones normalmente irreversibles, concebido e implementado en parte racional y en parte emocionalmente, para lograr objetivos que representan un estado futuro superior deseado. Los objetivos deseados se focalizan en la creación o descubrimiento de una posición valiosa y única en el entorno de quien lo desarrolla, y por lo tanto, ella debe ser defendida y recreada permanentemente usando de la mejor forma posible el conjunto de capacidades y recursos disponibles. En estas últimas décadas donde la polarización en el mercado se desplaza desde el sector oferente a los clientes, el concepto de CALIDAD adquiere especial relevancia como factor competitivo ante la imperiosa necesidad de alcanzar el umbral de la satisfacción en materia de diseño, confiabilidad, durabilidad, terminación, prestación, costo y otros atributos del producto o servicio que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes (Sanchez, 2017).

Es por esto, que Carlos Gimenez, Domingo Macrini y Ricardo Miyaji en su trabajo académico Calidad e Innovación. Una visión estratégica empresarial, de la Universidad de Buenos Aires argumentan:

Que se deben asumir riesgos, aceptar retos, dirigidos a diseñar un pensamiento estratégico basado en la innovación y cimentado en la calidad, que permita el nacimiento y desarrollo de un futuro deseable. Las estrategias competitivas se fundamentan en ser diferentes, no se concibe un negocio donde la creatividad no esté presente, ya que esta sustenta un

constante proceso de innovación donde la calidad sea base de apoyo y surgimiento (Gimenez, 2013).

Ahora bien, las empresas en el mundo entero se esfuerzan para ofrecer bienes con estos estándares implementando al interior de las organizaciones el análisis, seguimiento, control y evaluación de las diferentes áreas que conforman los procesos de desarrollo, operativo y administrativo. Esto permite identificar el incumplimiento de objetivos establecidos, tanto por las especificaciones del proyecto como por parte del cliente, posibilitando que sean verificados y corregidos por toda la cadena organizacional llevando a la identificación inmediata de obstáculos y su eliminación a corto plazo. La guía del PMBOK® establece en el Módulo 8. Gestión de la calidad del proyecto donde:

El enfoque para Gestionar la Calidad del Proyecto promulgada por el PMBOK® es compatible con la International Organization for Standardization (ISO) la Gestión de la Calidad Total (TQM) y Six Sigma expresando los Aspectos relevantes en la Gestión de la Calidad del Proyecto: La calidad es el nivel en que un producto, servicio o proceso, cumple con los requisitos establecidos por su propósito: La satisfacción del cliente del Proyecto, la Adecuación al uso, El Director de Proyecto transforma las expectativas del cliente en requisitos válidos y la Prevención antes que inspección (Project Management, 2017).

### **6.3.3. Sostenibilidad empresarial**

Las diferentes capacidades de las empresas constructoras garantizan su continuidad, viabilidad y posicionamiento a través de la gestión eficaz, los riesgos asumidos, la efectividad y calidad del servicio lo que conlleva a minimizar márgenes de inestabilidad, improvisación en procesos y pérdidas en la inversión de recursos. La EAE Business School, lo confirma a través de su blog donde publica las claves para conseguir la sostenibilidad empresarial afirmando que:

Es un valor que en el actual contexto puede medirse gracias a diferentes recursos y herramientas. Una de ellas es el prestigioso Índice de Sostenibilidad Dow Jones, el cual publica anualmente una lista con las empresas más sostenibles del mundo en el plano corporativo. Algunas de las empresas españolas se ubican en los primeros lugares, como es el caso de Telefónica, Gas Natural Fenosa, BBVA, Banco Santander, Caixabank, Ferrovial, Iberdrola, Inditex, Mapfre y Repsol, entre otras. Aunque no es el índice oficial de la Bolsa de Valores de Nueva York, sí que es uno de los principales referentes mundiales en la materia. Es propiedad de la empresa Dow Jones & Company Inc., la cual pertenece al grupo mediático News Corp y a su vez goza del respaldo del diario financiero y empresarial Wall Street Journal. Su importancia radica fundamentalmente en presentar una panorámica de cómo se comportan los mercados en determinados períodos, algo que sin duda valoran de forma positiva los inversionistas y demás agentes comerciales (Shcool, 2017)

Todo lo anterior conlleva a que los primeros lugares de esta lista porten una imagen financiera atractiva y representen así, un alto nivel de gestión para lograr la sostenibilidad empresarial argumentando con ello, el interés de la competencia para crear alianzas operacionales.

Sin embargo, llegar a este nivel implica grandes esfuerzos, evitando decisiones equivocadas, situaciones de priorización reducida, poca capacidad de selección, estrategias inoportunas, planificaciones mal concebidas, entre otras, como causas de pérdida en la consecución de resultados exitosos.

La guía del PMBOK® establece el Módulo 4. Gestión de la integración del proyecto donde describiremos los procesos relacionados con identificar, definir, combinar, unificar y coordinar todos los trabajos del Proyecto soportados por la guía:

Los Gerentes de Proyecto con experiencia saben que no hay una única manera de realizar la Gestión de la Integración, para alcanzar el rendimiento deseado del Proyecto se aplican conocimientos, habilidades y procesos de Dirección de Proyectos a diferentes niveles y con diversos grados de rigor. Los procesos de gestión de la integración del actúan como coordinadores de todos los procesos directivos del Proyecto (Project Management, 2017)

#### 6.4. Modelo de éxito empresarial

En la actualidad existen algunas pautas concretas que, según Andrea Barragán en su Blog de Pymerang afirma:

Si bien no son infalibles, pueden ayudar al empresario a situar su negocio en una posición estratégica, conocer la empresa, la definición del negocio, y todo lo que ello implica, es decir saber quiénes son nuestros clientes y cómo satisfacerlos; Definir una estrategia, que dependerá de la organización de la compañía (Barragán, 2018).

Es por ello que a continuación resaltamos un claro ejemplo de Modelo de Estrategia para el Éxito Empresarial como lo es Bimbo:

Palabras de Don Roberto Servitje Sendra durante la presentación de su libro Bimbo, Estrategia de Éxito Empresarial: El mensaje fundamental: Se puede hacer una empresa exitosa, operando con integridad, con justicia y con responsabilidad social...que la empresa, es un factor decisivo en el desarrollo de la sociedad y que más vale que su actuación sea ética, que promueva los grandes valores y que contribuya a la superación humana. Hay una intención de ayudar a los empresarios a que escuchen su espíritu... avivar y encender en los líderes el interés por la espiritualidad. Recordemos que la felicidad que tanto anhelamos, la encontraremos en el servicio a la sociedad. Si esto se consigue, lograremos que algunos empresarios aspiren a construir una empresa con alma y que contribuyan a la edificación de una sociedad más justa, más libre y más humana, habrá valido la pena. Las empresas no podrán salir adelante si existe lucha de clases, una relación adversaria, falta de interés de los trabajadores por los problemas y las oportunidades de su propia organización, resentimiento, desilusión muchas veces los trabajadores, en lugar de ser impulsores, se convierten en elementos indiferentes. El líder tiene que tener la característica de la sensibilidad para diferenciar entre lo que entrega valor y lo que es funcionalismo. Por su parte el presidente se responsabiliza de lograr que sus líderes sean los mejores para afrontar la globalización ya que es inevitable y los empresarios tienen la responsabilidad de que este proceso sea justo y para beneficio de



todos y no solo algunos. Aún en situaciones económicas difíciles por las que ha pasado el país, Bimbo sigue trabajando y viendo hacia delante confiando en México, lo cual siempre les ha servido para alcanzar el éxito que han obtenido durante tantos años (Servitje, 2003).

### **6.5. Plan de Gestión para mejorar procesos de posicionamiento**

Entendido el Plan de Gestión según Economipedia.com “es un conjunto de acciones que se enmarcan en un plan estratégico de negocios y que aportan valor al crecimiento de la empresa.” (Orellana, 2019) Así mismo, un plan de gestión permite diseñar una alternativa estratégica para la organización con aplicabilidad cotidiana y a largo plazo, por lo tanto, el diseño de una cultura organizacional flexible, horizontal, creativa e innovadora, también son gestiones que mejoran la posición de la compañía frente a sus pares en el mercado.

Este plan permite encontrar la excelencia y oportunidades al interior de la organización y en medio del entorno competitivo, apoyado en un trabajo continuo y permanente, con profesionalismo, innovación y calidad empresarial.

Este Marco Teórico sustenta la elaboración de los Lineamientos estratégicos para mejorar procesos de posicionamiento en proyectos de infraestructura de construcción nueva, existente y/o renovación integral consolidados en un Plan de gestión como guía sencilla, metodológica, practica, asequible, fácil y aplicable de acuerdo a las necesidades, características, exigencias de cada uno de los proyectos y grupos de interés del sector de la construcción de la ciudad de Bogotá.

## **7. Delimitación**

La dinámica de la sociedad en los ámbitos económico, político y social requiere de innovaciones, prácticas y metodologías de trabajo para obtener beneficios a través de la aplicación de sistemas estratégicos y aprovechamiento del recurso humano, optimizando responsabilidades, logrando compromisos con ética, inclusión, calidad y direccionamiento hacia el éxito personal y empresarial.

El presente trabajo busca formular Lineamientos estratégicos de posicionamiento a través del análisis de estrategias de éxito en servicio al cliente, calidad y sostenibilidad empresarial, facilitando su implementación a grupos de interés corporativos desarrolladores de infraestructura nueva, existente y/o renovación integral en empresas constructoras de la ciudad de Bogotá, mediante la aplicación de metodologías fáciles, sencillas, asequibles y elementales para sus procesos de planificación, producción y resultado final.

Es fundamental caracterizar de forma cualitativa dichos procesos, por ello como resultado de esta investigación se diseña y materializa una ficha guía metodológica, didáctica, de fácil aplicación y pertinente con lineamientos que orientaran la toma de decisiones y acciones apoyando la sostenibilidad que incluye calidad en la organización, gestión, producción y servicio al cliente.

## **8. Capítulo I. Características de procesos en la planificación, ejecución de obra y servicio al cliente.**

En las empresas constructoras, especialmente los proyectos de infraestructura de construcción nueva, existentes y/o renovación integral incluyen elementos evaluativos a través de procesos de Planificación y Ejecución para que una obra pueda ser herramienta de satisfacción a las expectativas del cliente, al verificar, documentar, controlar y garantizar los procesos constructivos, puesta en marcha y uso final a través del tiempo posibilitando en conjunto, con clientes y Directores del Proyecto, soluciones sostenibles, sustentables, impactando el medio empresarial y contribuyendo a la resolución asertiva de los problemas del entorno actual.

A continuación, caracterizaremos el desarrollo básico de los procesos de Planificación y Ejecución de un proyecto de construcción y su relación con el Cliente como parte integrante de la organización, asumiendo la elaboración de estrategias de optimización laboral al interior de cada rol para identificar las distintas afectaciones y aportes productivos que impacten la competitividad y calidad conducentes al éxito empresarial.

La etapa correspondiente al alcance de los diseños posee características fundamentales para la materialización del resultado final de un proyecto, ya que aquí se logra contemplar de manera objetiva el valor, los beneficios y los motivos del proyecto, verificando y documentando espacios, funciones, sistemas e instalaciones que deben ser sometidos a procesos de control y verificación, no solo por parte del equipo asignado sino también de la mano con el cliente, cumpliendo características y expectativas establecidas o exigidas por el mismo.

Muchas empresas constructoras o grupos de interés pasan ligeramente esta etapa inicial del proyecto, sin tener en cuenta que con ello reducen la capacidad de cambio que garantice su permanencia, viabilidad y posicionamiento en el mercado. La Planificación de la obra revela la gestión eficaz ante los riesgos que pueden generar el proyecto, garantizando por parte de todos los actores, incluyendo principalmente al cliente, soluciones asertivas que permiten el avance y desarrollo eficiente del mismo. Sin embargo, la carencia de comunicación oportuna con el cliente y la ausencia de profesionalismo del equipo a cargo resultan ser causas esenciales que imposibilitan obtener resultados con estándares de calidad, estrategia y éxito.

**Figura 2.**

*Resumen grafico sobre los requerimientos, necesidades y resultados de la Planificación de obra.*

*Nota: Elaboración propia.*



Esto conlleva a identificar obstáculos eliminándolos a corto plazo, sin embargo, los sistemas de calidad implementados actualmente no son suficientemente eficaces ante las exigencias de los clientes, la competencia dinámica, una sociedad más demandante socioeconómicamente, los cambios vertiginosos en la tecnología, ciclos de vida de productos más cortos, la abundancia momentánea de ideas y soluciones sin que estas incluyan al cliente, sumada a la estandarización de Diseños sin responder a usos, función o implantación alguna, afectan el resultado final de la búsqueda de calidad.

El cumplimiento de los objetivos previstos con el diseño y de los servicios prestados por las empresas constructoras y/o grupos de interés debe medirse, de manera cuantitativa y cualitativa, para analizar y mejorar los procesos, relaciones y etapas del proyecto dentro de una política de mejora continua incluyente en la empresa de construcción. El diseño de estándares de calidad en equipo con el cliente y/o usuario final permitirá el cumplimiento de sus expectativas y lo que realmente se le ofrece.

Entonces en la actualidad, hablamos de Calidad como elemento esencial, relevante, sostenible, perdurable y competitivo, este último, concebido por lineamientos que se fundamenten en ser diferentes, únicos y de valor agregado, apoyados en la creatividad y sustentados en un continuo proceso de comunicación, determinación y trabajo en conjunto Cliente – Proyecto-Organización/Empresa.

En las diferentes empresas constructoras, durante la elaboración de diseños se evidencia carencias para integrar y coordinar información entre los participantes del proyecto, ello genera impactos negativos traducidos en sobrecostos e incumplimiento de cronogramas, que afectan la credibilidad del proyecto ante el cliente.

Lo anterior implica que el documento de Especificaciones, como herramienta de cohesión, consolide una estrecha relación entre los integrantes del proyecto sin olvidar al Cliente, ya que es él quien determina, afecta, integra y especifica el resultado final de su bien. Así mismo, el Equipo ejecutor de la obra serán quienes asumen un grado de responsabilidad inmerso durante todo el proceso, deberán poseer la información clara, consistente y actualizada para su correcta ejecución y la interrelación continua con el Cliente.

Dicho documento hace parte integral del proyecto de construcción, porque es allí donde se registra la definición de toda la información relacionada a las exigencias a nivel de normas, procedimientos, materiales y equipos pertinentes a procesos y materialización de la obra, por lo tanto, este documento requiere ser completo, claro, conciso, organizado, graficado, practico y adecuado a las condiciones de la obra establecidas por el alcance del proyecto, generando una matriz de información asequible y controlable periódicamente por parte del Cliente, el equipo de Obra y demás actores partícipes del proyecto, manteniendo una trazabilidad de cambios, ajustes o nuevas inclusiones coordinado con el control de costos.

Para los grupos de interés las acciones de planificación y gestión influyen en la dirección endógena, productiva y operacional de las empresas constructoras, abarcando siempre recursos fijos acordes a la programación, cronograma, plazos de ejecución y entrega, logrando el cumplimiento deseado.

La calidad del proyecto a través de la planificación debe ser asegurada, enfatizando que la inversión del proyecto se incrementa de forma paralela a la permanencia en el tiempo, por ello las acciones de planificación deben asegurar integralmente dispositivos que disminuyan los riesgos económicos al elevar costos innecesarios y adecuarse de manera flexible hacia los requisitos y expectativas del cliente.

Una ejecución exitosa es resultado del compromiso del equipo a cargo, quienes aseguran la marcha sincronizada de la obra durante su ejecución y su control, teniendo como herramienta importante la Logística. Esta incluye procesos que son dinámicos, incluyentes y vitales para el desarrollo del proyecto aportando significativamente a la productividad, permanencia e imagen

empresarial, sin olvidar que un inadecuado manejo puede acarrear efectos negativos económicos de las mismas.

Hoy, en el sector de la construcción, los grupos de interés ven la logística como una herramienta exclusiva de almacén, compras o en último caso en el área de seguridad en el trabajo, olvidando que la implementación de dicha herramienta debe considerarse útil, aplicable y permanente durante todo el desarrollo del proyecto.

La implementación oportuna, certera y eficaz de este elemento ayuda a que los procesos de producción al interior de los proyectos sean eficientes obteniendo un producto final que supera los requerimientos del cliente, siendo el elemento solucionador asertivo a inconvenientes de ejecución sin que surjan sobre costos. Durante la etapa de construcción se podrían identificar algunas causas de ineficiencias debido a la carencia de logística o su aplicabilidad equivocada, ejemplo de ello se pueden identificar:

- Aprovisionamiento inoportuno e inadecuado
- Programaciones inapropiadas e ineficientes
- Reprocesos generales
- Mayores costos
- Incumplimiento en procesos y entregas
- Ineficiencia en la Distribución interna de productos y equipos entre otros

De este mismo modo se evidencia beneficios al implementar un sistema de logística estratégico e integral, algunos de ellos como:

- Protección del medio ambiente
- Responsabilidad socio-económica
- Aplicación de Normatividad de principio a fin
- Beneficios económicos
- Incremento del reconocimiento comercial
- Fidelización de clientes y proveedores
- Apropiación de nuevos mercados, tecnologías y procesos alternativos

Por lo anterior se concluye que el papel de la logística es clave para el óptimo desarrollo de los distintos procesos alcanzando la materialización de una idea, de una necesidad o de una

expectativa colectiva, en este caso, de una edificación, aportando conjuntamente al crecimiento de la construcción, forjando un puente comercial, industrial, de distribución, de fabricación a nivel local y regional, contribuyendo de manera directa y ordenada a su crecimiento y por ende al desarrollo de nuestro país.

**Figura 3.**

*Resumen grafico sobre Variables de control durante la ejecución de obra*



*Nota: Elaboración propia.*

Al incurrir en un ejercicio de planificación y programación de obra segmentada donde cada proceso tiene una dinámica propia, determina las características de contratación para la ejecución, afectando las diversas fases del proyecto cuya naturaleza responde a la coherencia interna secuencial como resultado de una planeación con control y objetivos generales integradores.

Con la intención de que la programación contribuya de manera incluyente con el proyecto y el cliente, es necesario resaltar las actividades de control temporales y los recursos humanos propios para su realización. El proyecto gozará de una ruta pertinente, así mismo se presentarán actividades distintas y controles críticos diferentes facilitando la participación del cliente, optimizando la calidad y posicionamiento.

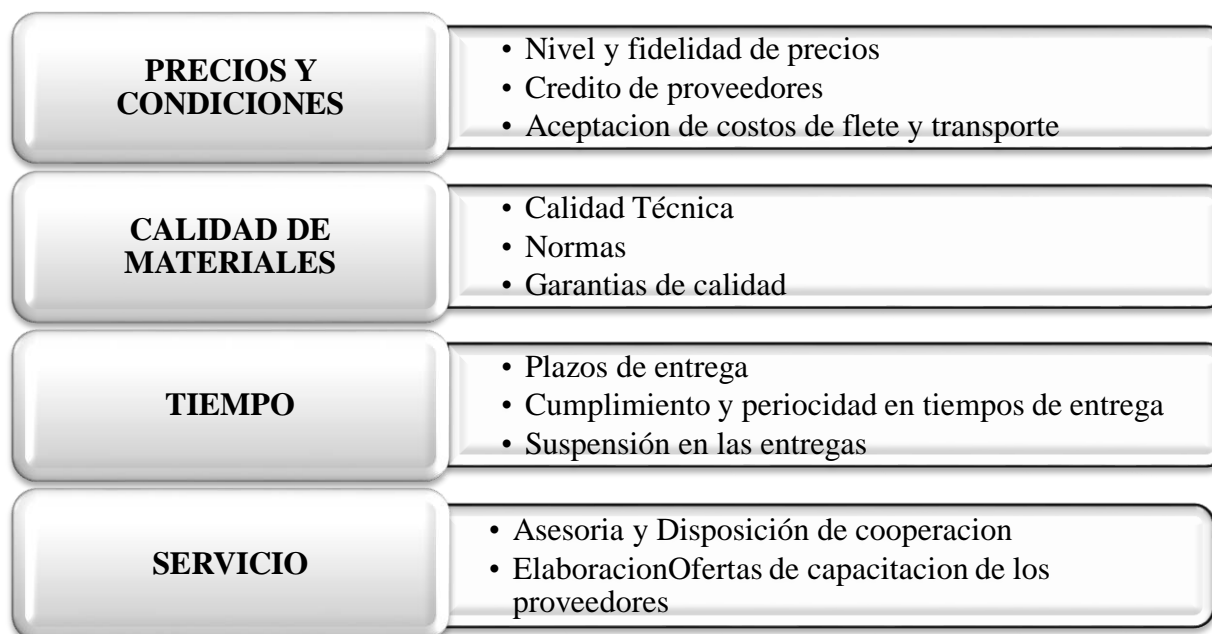
Toda programación cuenta con una base como es la planificación, cumpliendo los parámetros básicos como el ser medible y controlable, debido al sin número de actividades que intervienen y están relacionadas entre sí, implementando una organización de los trabajos con secuencias adecuadas para obtener la máxima calidad y mínimos costos.

En todo proyecto de construcción, la diversidad de elementos influyentes corresponden a factores técnicos, humanos, estratégicos, logísticos, económicos que afectan la capacidad financiera necesaria para su ejecución, lo que determina las condiciones para el proceso de evaluación de ofertas y/o cotizaciones, la fase de preselección elimina los oferentes que no cumplen los requisitos establecidos en términos de calidad.

Esta etapa permite evidenciar en las propuestas ofrecidas elementos diferenciadores que aporten opciones de cumplimiento que superan el valor económico establecido por un valor agregado, que sumara al momento de tomar la decisión, esto apoyado y coordinado integralmente con el reconocimiento de los oferentes por parte del cliente afectando de manera importante la selección final. En la evaluación de las ofertas es necesario definir criterios evaluativos que favorezcan el proceso de selección como se muestra en la siguiente gráfica:

**Figura 4.**

*Resumen grafico sobre criterios de evaluación de ofertas y/o cotizaciones*



*Nota: Elaboración propia.*



Cabe resaltar que en esta etapa es aconsejable realizar la corroboración de las cantidades de obra, el seguimiento y verificación con el acompañamiento del cliente, ya que este puede poseer una base de datos de proveedores, experiencias preliminares, acuerdos, ofertas o algún criterio preestablecido con el proveedor.

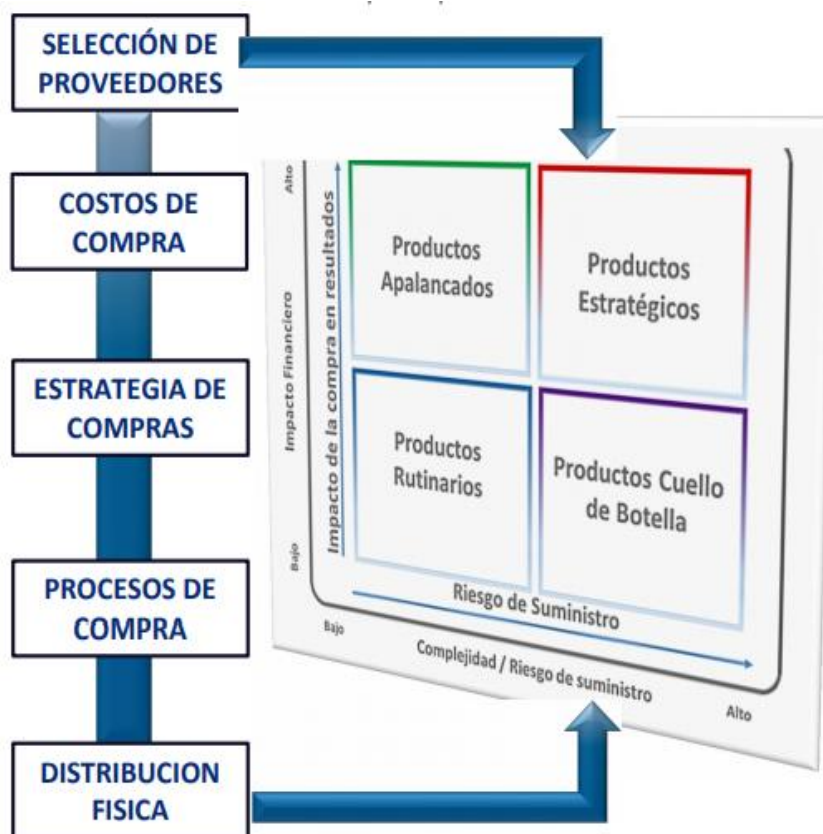
Se continúa el proceso con las negociaciones, realizando el contacto con los proveedores de materiales, equipos, personal y demás recursos para el proyecto, desarrollando criterios previamente escogidos que reflejaran con claridad las características y especificaciones solicitadas, cumpliendo con las necesidades requeridas por el cliente. Una vez seleccionado un grupo de oferentes deberán incluir dentro de sus propuestas el acatamiento al cronograma establecido y la participación activa en actividades de coordinación periódica con el cliente si así fuese requerido.

Todo lo anterior tiene por objetivo aplicar logística y estratégicamente una ventaja coordinada, integral e incluyente, representando un valor agregado al balance final de la obra. En consecuencia, la etapa de las compras va de la mano con el presupuesto, planeación y programación del proyecto, en la cual se debe evitar los procesos lineales para minimizar la posibilidad de llegar al incumplimiento de plazos durante su ejecución. Por esta razón se analizan los procesos de compra, para detectar riesgos económicos y de tiempo, atendiendo a los criterios de medida determinados en el contrato. Es necesario recordar que cada proyecto tiene sus propias especificaciones definidas, verificadas y controladas, por ende las empresas constructoras deben realizar esta actividad en función a ellas y a los criterios financieros del cliente.

El contacto con los proveedores para llevar a cabo las compras debe estar apoyado por el cliente, a través de reuniones, acuerdos, negociaciones previas, que permitan claridad en el suministro, procesos de aplicación o instalación, inclusión de transportes o costos adicionales por ellos, stock y demás elementos influyentes para realizar la compra y que aporten a la productividad durante la ejecución de la obra.

**Figura 5.**

*Resumen grafico del proceso de compra identificando su impacto, complejidad y riesgo de suministro.*



*Nota: Elaboración propia.*

Las anteriores etapas permiten establecer que el proyecto debe ser planificado, ejecutado, entregado y mantenido no solamente basando su productividad en la normatividad, especificaciones y economía presupuestal, también apoyarse en las expectativas del cliente ya que estas afectan vertiginosamente los procesos y logran transformarse en eventuales motivos de atraso y sobre costos económicos; como consecuencia de ello se genera una responsabilidad conjunta con los encargados de obra, directores, proveedores y cliente y/o usuarios finales.

Por lo anterior, es indispensable que todo el equipo multidisciplinario que aporta en la materialización de un proyecto perteneciente al sector de la construcción, participe de manera periódica, activa, responsable, incluyente, coordinada, estratégica, con calidad profesional y humanal fomentando liderazgos estratégicos al interior de la organización, manteniendo la

transversalidad del proyecto, aplicando controles y verificaciones propuestos con resultados productivos al combinar adecuadamente recursos que respondan de manera dinámica y eficaz a los procesos de cambio y competitividad en el sector de la construcción, es decir construyendo estrategias de éxito con calidad, sostenibilidad y satisfacción al Cliente.

Al revisar el comportamiento del sector de la construcción, podemos reconocer que el Cliente no juega un rol definitivo y participativo durante el desarrollo de los proyectos, situación evidenciada en los incumplimientos, insatisfacción en la calidad, el producto y la falta de rigor profesional a la hora de responder con el compromiso de la empresa, todos estos factores han llevado a la inestabilidad de algunas organizaciones que no logran ofrecer un producto diferenciador en los momentos actuales.

De esta forma, es necesario arriesgar clara y decididamente por la calidad orientada al cliente durante todo el proceso del proyecto, implementando estrategias incluyentes para él, aportando acompañamiento continuo desde el principio, estableciéndose una comunicación fluida y directa que permite fortalecer las relaciones entre el cliente y el proyecto, esto origina una retroalimentación valiosa y a su vez transforma una posible debilidad, de la mayoría de las empresas constructoras, en una oportunidad creando una imagen diferenciadora y de excelencia en el cliente final.

## 9. Capítulo II. Estrategias de Posicionamiento Exitoso.

El éxito empresarial como modelo y método crece y evoluciona de manera continua a través de la aplicación de habilidades y competencias más allá de la propia profesión. Hoy el interés por el posicionamiento, sostenibilidad, calidad y éxito como conjunto de habilidades inherentes a los diferentes procesos constructivos, exigen aplicabilidad para vivenciarlas en las nuevas relaciones Cliente-Proyecto.

Se requiere aprendizaje y formación continua que genere desarrollo transformativo y de cambio, mejorando la Organización y así comprender la naturaleza de las empresas como contribución única porque garantiza credibilidad, crecimiento y compromiso con el entorno,

### **Figura 6.**

*Resumen grafico del análisis expuesto por casos de grupos exitosos sobre la influencia del mercado global en dichas Organizaciones.*



*Nota: Elaboración propia.*

El Éxito empresarial se convierte en metodología estratégica que permite trabajar con y para el cambio, en diferentes niveles (personal, organizacional y relacional). A medida que los grupos interesados adquieren mayor consciencia se facilita lograr estas transformaciones, con propósito, evolución y crecimiento. En los últimos años, Confecamaras ha logrado evidenciar el

cambio cultural de las empresas constructoras a través de herramientas de fortalecimiento que desempeñan un papel fundamental en ese proceso de cambio.

Las organizaciones, según la revista Portafolio en su artículo sobre el Servicio al Cliente, han identificado que “un Cliente motivado y satisfecho produce resultados de alta eficiencia.” (Portafolio, 2016) Este concepto ha llevado a ofrecer formación interna continua para acelerar y fortalecer las actitudes, aptitudes y habilidades a cada uno de los componentes organizacionales.

Se proyecta a largo plazo, un desarrollo organizacional mejorado gracias a la implementación de lineamientos estratégicos para crear una síntesis de un lenguaje asertivo en una comunicación empática, un efectivo desarrollo de estrategias en las organizaciones que integre todas las diferentes conductas y procesos, así como la alineación de ellas para crear una cultura sostenible al interior de la organización vinculada a la generación de liderazgos colectivos, eficaces y eficientes, movilizandolos valores y compromisos de toda la empresa, renovando relaciones y preparando a todas sus partes a la colaboración, trabajo en equipo, toma de decisiones, cambio y evolución de los entornos, optimizando la potencialidad de las personas, necesario para los desafíos del futuro.

Hoy no se concibe una Organización, Empresa o Proyecto donde la creatividad no esté presente, sustentada por elementos innovadores donde la calidad sea fundamental. Es a través de las estrategias de posicionamiento y éxito empresarial, con las que la organización define y crea valor agregado partiendo de lo deseado por el cliente sin desconocer la caracterización del proyecto, negociación, relación directa e indirecta del cliente con la organización, respaldo de la garantía postventa, efectividad de procesos con reducción de re-procesos, asertividad en requerimientos, etc, razones que el Cliente no desconoce cuándo asume costos, tiempos, suministros, calidad y excelencia final del producto.

Cabe resaltar que ningún actor de la organización debe quedar fuera del enfoque estratégico para el posicionamiento con éxito, permitiendo la transformación completa y continua. Todas las estrategias pertinentes apuntan directamente a la minimización de los impactos económicos, de programación y expectativas que suman a la mejora integral del proceso de posicionamiento empresarial exitoso.

El objetivo de este esfuerzo es liderar con estrategia y calidad, mejorar el rendimiento en los procesos y uso de los edificios y sus sistemas, así como proteger los intereses existentes y establecidos en el proyecto de construcción. Se requiere tener en cuenta que al ofrecer y fortalecer

un servicio de atención al cliente de calidad, revaloriza toda la cadena productiva del proyecto, cumpliendo las expectativas y exigencias del cliente, alcanzando un nivel de lealtad y fidelidad por su parte y haciendo reconocible a la empresa dentro del sector de la construcción como una organización comprometida con la calidad orientada hacia el cliente.

Actualmente, el entorno empresarial de la construcción es cada día más competitivo y busca no solo crecer sino sostenerse, es en este punto donde se necesita diferenciarse de la competencia ofreciendo calidad a lo largo de todo el proceso del proyecto, aportando valor agregado a través del cliente, dando sentido real como apoyo y herramienta de sostenibilidad y posicionamiento empresarial de éxito.

Cabe resaltar que para las empresas constructoras el rol de cliente se evidencia desde los propietarios del proyecto, pasando por proveedores, contratistas y llegando al usuario final del proyecto, así es, una obra no responde a un único cliente, son relaciones complejas y fundamentales para el alcance de objetivos y metas. El desempeño de cada uno de estos participantes depende directamente del lugar estratégico que se otorgue, obteniendo compromiso, lealtad, confianza y liderazgo, complementando relaciones a largo plazo con los usuarios finales, rentabilidad y valor empresarial.

Todo lo anterior se cataloga como causas que conducen hacia la administración de capital humano obteniendo altos niveles de rendimiento y buen clima laboral, creando cultura organizacional a través de estímulos y educación permanente; atendiendo eficazmente necesidades endógenas referente al cliente, para lograr calidad, puntualidad, aplicación de logística exitosa con resultados hacia la minimización de costos y estrategias de diferenciación con relación a la competencia, creando, a mediano y largo plazo, un sólido paquete estratégico de posicionamiento exitoso donde la Organización se centre en el cliente.

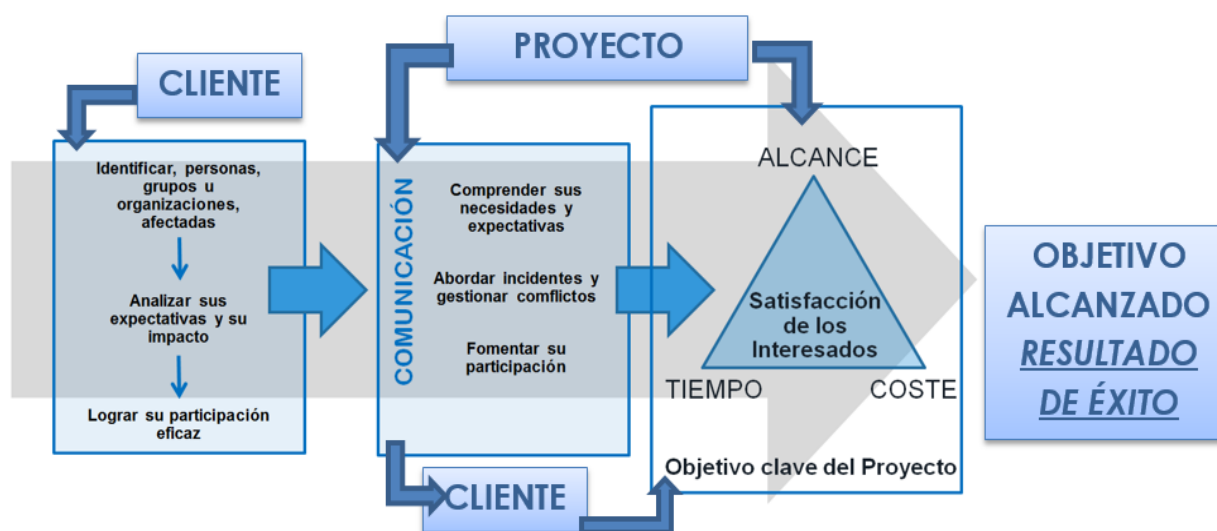
### 10. Capítulo III. Gestión de interesados como parte de la estrategia empresarial.

Actualmente, cuando se habla de proyectos exitosos se hace referencia a empresas con estándares de cumplimiento dentro los plazos acordados, sumado a la implementación asertiva de presupuestos, resultados rentables y reconocimiento comercial y social. Un proyecto exitoso reconoce al cliente y sus necesidades, haciendo a este participe de la materialización de las mismas; por esta razón se recomienda implementar procesos de dirección considerando metodologías que logren hacer al proyecto factible y beneficioso a través del desarrollo de habilidades, herramientas, conocimientos aplicativos y sostenibles para la organización, de esta manera se valora la utilidad (en todos los ámbitos), se disminuyen los esfuerzos y se hace efectiva la responsabilidad en la Planificación, Programación y Ejecución del Proyecto.

Es aquí donde se identifica la gestión de los grupos de interés como aquella estrategia que instaura una relación incluyente, directa, de reconocimiento para todos los interesados en el proyecto, principalmente con el cliente, alineados al logro de los objetivos, sirviendo como punto de partida para profundizar sobre un concepto clave, que en su rol de herramienta transformadora, nos permitirá conocer, controlar y alcanzar de manera real el objetivo de cada proyecto de construcción, proporcionando una gestión adecuada que parte de la experiencia y la realidad del cliente y su expectativa con el proyecto.

**Figura 7.**

*Resumen grafico sobre la relación incluyente del cliente con el proyecto*



**Nota:** Elaboración propia.

La gestión de los grupos de interés pretende lograr una estabilización entre los objetivos del proyecto, organización y clientes, manteniendo una perspectiva más amplia del Proyecto. En el PMBOK se evidencia la necesidad de “desarrollar diferentes formas de lograr la participación eficaz de los interesados, gestionar adecuadamente sus expectativas y alcanzar los objetivos del proyecto.” (Project Management, 2017) Entonces es necesario confrontar los niveles de participación deseada y la real, exigiendo optimizar los procesos comunicativos y hacer efectivas actitudes que conduzcan al éxito.

La comunicación habitual con los distintos actores, en especial con el Cliente, facilita una información importante sobre diversos impactos para el proyecto y minimiza la aparición de imprevistos; esto conlleva a implementar acuerdos entre las partes, establecer alianzas estratégicas, potenciar los objetivos del proyecto y mitigar los obstáculos para alcanzar resultados sostenibles, de calidad y posicionamiento.

Actualmente bajo las condiciones del mercado globalizado las empresas constructoras realizan sus negocios sin olvidar aspectos culturales, éticos y políticos; también se encuentran con clientes que ejercen influencia después de construido, es aquí donde la gestión de los grupos de interés se extiende a través del tiempo. Vemos con ello la afectación de perder o retener un cliente, creando de manera tangible la necesidad de retención a través de la ejecución de una táctica de gestión eficaz que posibilite reconocer y valorar a los clientes, conociendo sus expectativas para dar mayor participación dentro de un rango de tiempo más amplio.

En conclusión, las consideraciones claves como estrategias para la gestión de grupos de interés deben incluir:

### **10.1. Diagnóstico:**

Es importante identificar y reconocer al cliente, su participación en el proyecto, los desafíos, oportunidades y amenazas que éste representa, las responsabilidades y derechos compartidos, definición de estrategias o acciones a implementar en pro de los compromisos adquiridos, reconocer los canales de comunicación adecuados para una relación acertada y directa, determinar los tiempos y herramientas para negociar, ajustar o resistir a las exigencias del cliente, entre otras.



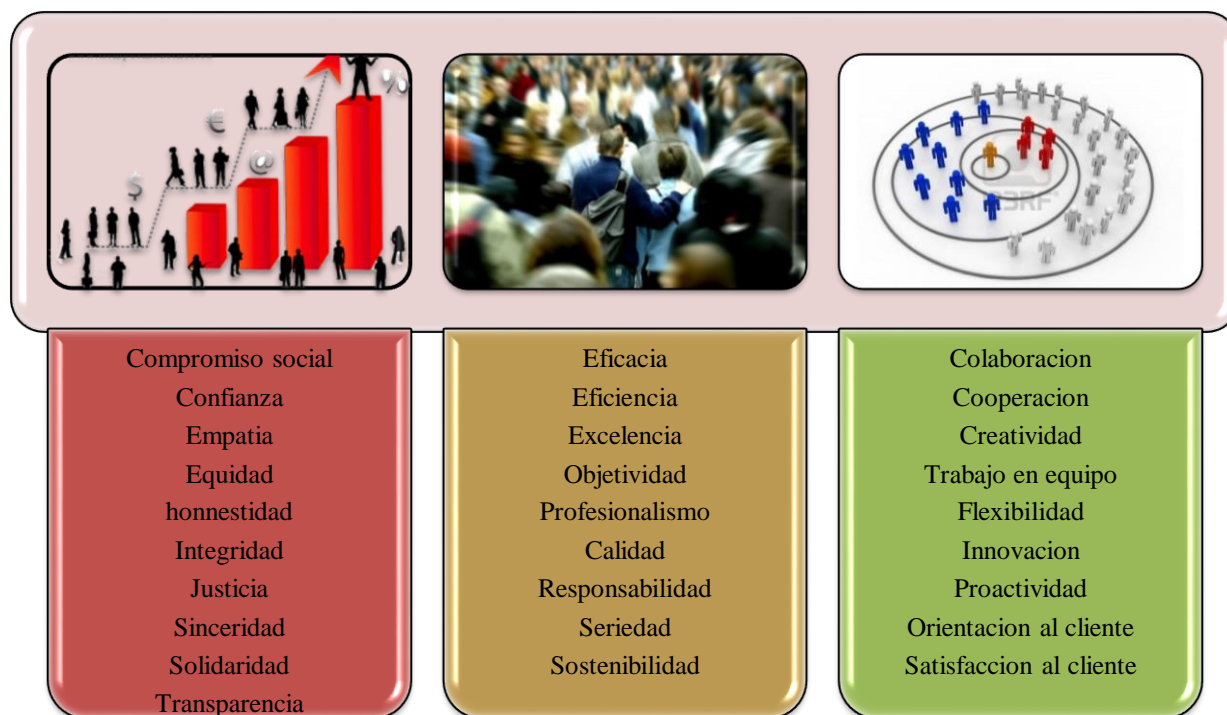
### 10.2. Interés específico en el proyecto que aborda:

- IDENTIFICAR necesidades
- ELABORAR un producto acorde a dichas necesidades (especificaciones de un proyecto factible, Satisfacción de cliente, eficiencia económica, minimizar costos, implementar análisis de valor).
- TOMAR decisiones estratégicas.
- PLANTEAR un diseño técnico, funcional, con factibilidad económica y rentabilidad Social, cubriendo expectativas, condiciones y necesidades del Cliente, optimizando recursos humanos e integrando a todos los actores del proyecto.
- FUNCIONABILIDAD del proyecto: El valor agregado que se proporciona al cliente viene determinado por procesos de producción de servicios, creación y aplicación de lineamiento de interrelaciones entre las actividades realizadas por los usuarios, visitantes, clientes, los espacios funcionales del proyecto y sus flujos.

### 10.3. Construcción de Cultura Organizacional:

#### *Figura 8.*

*Resumen grafico de la construcción de la Cultura organizacional a través de valores orientados a la empresa, al comportamiento y al desarrollo organizacional*



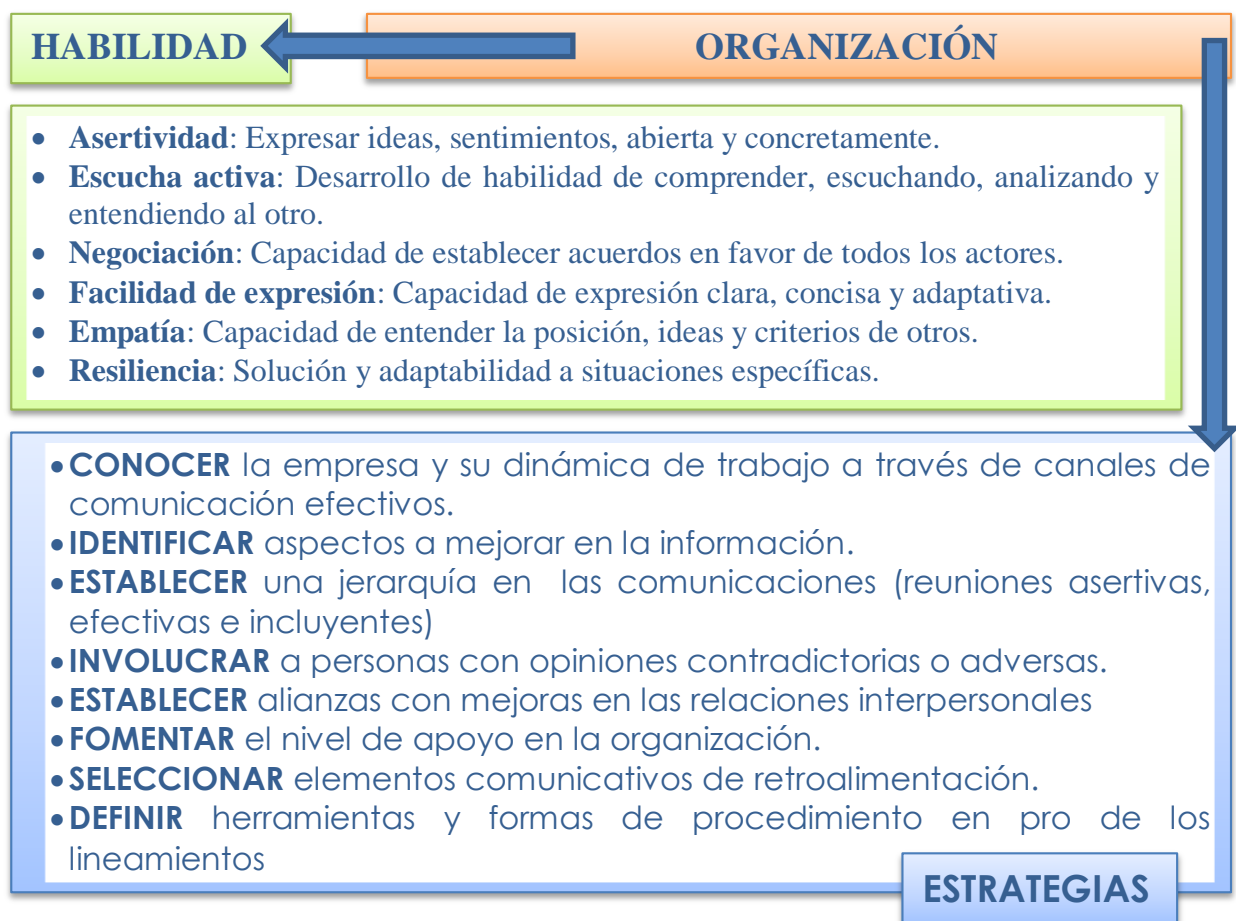
*Nota: Elaboración propia.*

#### 10.4. Estrategias y Habilidades para potenciar el capital humano:

Para optimizar actitudes y aptitudes del capital humano encaminada al logro de propósitos mediante estrategias sencillas, claras, didácticas que coadyuven alcanzar el posicionamiento de la empresa y el mejoramiento del Servicio del cliente, la Calidad del producto final y la Sostenibilidad empresarial

**Figura 9.**

*Reconocimiento gráfico de habilidades y estrategias para potenciar el capital humano al interior de la Organización*



*Nota: Elaboración propia.*

## 11. Capítulo IV. Plan de Gestión como estrategia de mejoramiento.

El desarrollo del presente trabajo investigativo posibilita la elaboración del siguiente Plan de Gestión pedagógico, sencillo, dinámico, de fácil aplicabilidad para los diferentes grupos de interés, permitiendo construir planes de trabajo eficientes, asertivos, pertinentes para mejorar el posicionamiento y sostenibilidad empresarial a través de la calidad y servicio al cliente; es por ello que:

**Figura 10.**

*Resumen grafico de un Plan de Gestión: Que es, que integra, que pretende, a quien*



*involucra y cuáles son las acciones pertinentes y permanentes básicas para su*

### ¿QUE ES?

El **Plan de Gestión** es un diseño estratégico sobre la forma de manejar la organización junto al proyecto durante sus actividades cotidianas y su resultado final.

### ¿QUE INTEGRA?

**Integra** el alcance, costos, tiempo, recursos humanos, planeación, calidad y expectativas de los Cliente en pro del mejoramiento de los resultados del Proyecto.

### ¿QUE PRETENDE?

**Minimizar** todos los impactos negativos y maximizar los impactos positivos dirigidos y resultantes del proyecto a través del seguimiento, control y elaboración de planes de manejo integral con el Cliente.



### EL CLIENTE

Su participación debe ser desde el inicio del proyecto, introduciendo acciones de respuesta, elementos de control y demás herramientas para el éxito del Proyecto.

### EL PROYECTO

Existe la certeza de los diferentes impactos que van a incurrir a los Proyectos, generando cambios, acciones rápidas y acertadas en procesos, así como afectaciones en tiempos, costos, especificaciones, conciliando de manera productiva las expectativas del Cliente, el resultado final y el cumplimiento del objetivo principal del Proyecto.

### A QUIENES INVOLUCRA

## LA INFORMACION

Es indispensable contar con la información debidamente consolidada en documentos prácticos, concretos, claros y de fácil acceso a los actores del Proyecto, permitiendo con ella, evaluar y elaborar planes de contingencia asertivos para el éxito de los diferentes procesos.

### ACCIONES PERTINENTES Y PERMANENTES

#### Monitorización

Aplicable durante todo el Proyecto, permite generar respuestas en corto plazo, priorizar procesos, analizar cualitativamente la influencia del Cliente.

#### Seguimiento

Verificación de estrategias, Planes de contingencia, responsabilidades y afectaciones por parte del Cliente, cambios en pro del éxito del Proyecto.

*Nota: Elaboración propia*

El aporte específico de la aplicabilidad del Plan de Gestión se materializa en los logros y la construcción del conocimiento a través del mejoramiento de las diferentes relaciones entre los actores del proyecto para garantizar un adecuado nivel que permita el posicionamiento y sostenibilidad desde los ámbitos humano, técnico y profesional inmersos en el valor de la calidad con resultados de éxito. Todo lo anterior se evidencia de manera gráfica, sencilla, dinámica, metodológica y pertinente con la fácil aplicabilidad de la siguiente ficha (**Figura 11**).

La propuesta final del proyecto lineamientos para mejorar procesos de posicionamiento en proyectos de infraestructura de construcción nueva, existentes y/o renovación integral, permite su implementación de manera versátil, adaptativa, elemental y eficiente a los diversos grupos de interés atendiendo sus diferencias y fortalezas, dada la diversidad de los diferentes proyectos de construcción.

Así mismo, el enfoque metodológico permite valorar de manera cualitativa la interacción de los diferentes actores y su integración productiva con las expectativas del cliente como estrategia de valor agregado para la optimización del posicionamiento y perdurabilidad en el tiempo.

**Figura 11.**

*Plan de Gestión: ficha guía didáctica, metodológica, de fácil aplicabilidad a proyectos de construcción como resultado de la investigación realizada.*



*Nota: Resultado final aplicable de Elaboración propia.*

La ejecución práctica de este Plan de Gestión puede materializarse atendiendo a:

**Figura 12.**

*Plan de Gestión: propuesta grafica de alternativas de acción para desarrollar lineamientos de posicionamiento y sostenibilidad de proyectos de construcción*



**Nota:** Resultado final aplicable de Elaboración propia.

## **12. Conclusiones**

El trabajo investigativo lineamientos para mejorar procesos de posicionamiento en proyectos de infraestructura de construcción nueva, existentes y/o renovación integral como metodología para optimizar procesos de integración técnicos, profesionales y humanos, aporta conocimiento teórico-práctico que agregan valor en todas las actividades de los diferentes proyectos del sector de la construcción, de manera integradora y productiva con el Cliente.

Dichos aportes generan un valor adicional no solo al interior de los proyectos a ejecutar, sino a la estructura organizacional de la empresa constructora ya que reafirma su visión y misión para el logro de la competitividad y posicionamiento estratégico.

Como resultado se consolida un Plan de Gestión diferenciador, el cual tiene aplicabilidad fácil, diversa, elemental que permitirá mejorar debilidades, reconocer fortalezas e implementar nuevas estrategias incluyentes que posibiliten el cambio de pensamiento hacia el desarrollo de liderazgo, empoderamiento, pertenencia y pertinencia.

Este trabajo contiene un aporte específico al mejoramiento de la Calidad, Servicio al Cliente y Sostenibilidad de las empresas constructoras con base en la inclusión de valores, recursos, aprendizaje continuo, relaciones humanas, liderazgo, innovación, acción y trabajo en equipo enfocado al éxito empresarial y posicionamiento a través del tiempo.

### **13. Recomendaciones**

El presente estudio propone las siguientes recomendaciones a los Grupos de Interés:

- Adoptar un enfoque de inclusión al Cliente para maximizar los procesos constructivos, administrativos y financieros de los grupos de interés.
- Implementar el trabajo en equipo para lograr el desarrollo de líderes con habilidades y destrezas que aporten beneficio a los procesos, proyecto y empresa.
- El carácter individualizado del desarrollo del Plan de Gestión atiende las debilidades y fortalezas de cada proyecto, esto lo convierte en cimiento de cambio.
- La implementación del Plan de Gestión optimiza el recurso humano para el logro de una administración de procesos estable, sostenible y de calidad.
- Cada organización a través del Plan de Gestión tiene la facilidad de proponer una ruta de acción independiente y autónoma para crear herramientas de consolidación, éxito y sostenibilidad.



## Bibliografía

- Adaptacion, F. d. (2019). *Anexo 3: Especificaciones Tecnicas*. community.secop.gov  
<https://community.secop.gov.co/Public/Archive/RetrieveFile/Index?DocumentId=9161372>
- Avendaño, D. (03 de 2020). *Clase Presupuesto y Programación de obra*. Universidad de América : Clase presencial
- Barragán, A. (2018). El Exito empresarial:[www.pymerang.com](http://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/definicion-de-negocio/filosofia-de-negocios/268-el-exito-empresarial)  
<https://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/definicion-de-negocio/filosofia-de-negocios/268-el-exito-empresarial>
- Boquera, P. (2015). *Plaificación y Control de empresas constructoras*. Universidad Politécnica de Valencia:  
[https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/51416/PLANIFICACI%20Y%20CONTROL%20DE%20EMPRESAS%20CONSTRUCTORAS\\_6244.pdf?sequence=3](https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/51416/PLANIFICACI%20Y%20CONTROL%20DE%20EMPRESAS%20CONSTRUCTORAS_6244.pdf?sequence=3)
- calidad, N. I. (2007). *normas-iso-9000.blogspot.com*.  
<http://normas-iso-9000.blogspot.com/2007/11/relaciones-mutuamente-beneficiosas-con.html#:~:text=Una%20organizaci%C3%B3n%20y%20sus%20proveedores,del%20mercado%20o%20del%20cliente>
- calidad-gestion.com.ar. (2017). *Calidad y Gestion*. calidad-gestion.  
[https://calidad-gestion.com.ar/boletin/72\\_evaluacion\\_de\\_proveedores.html](https://calidad-gestion.com.ar/boletin/72_evaluacion_de_proveedores.html)
- Castaño, J. (2019). Programacion de Obra. *Prezi*.  
<https://prezi.com/vnprphqdlmh-/programacion-de-obra/#:~:text=Se%20entiende%20por%20Programaci%C3%B3n%20de,una%20de%20las%20actividades%20necesarias>
- Cmpelayo. (2016). La Competitividad. *www.monografias*:  
<https://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml>
- Eclass. (2013). *La Gestion de la Calidad y la importancia de satisfacer al cliente*. blog.eclass.  
[www.blog.eclass.com](http://www.blog.eclass.com): <https://blog.eclass.com/gestion-de-calidad-y-satisfaccion-al-cliente>
- empresa, A. (2014). Gestion de compras: Actividades, Funciones, Conductas, Tipos y el proceso de compra. *actualidadempresa*.:

- <http://actualidadempresa.com/gestion-de-compras-actividades-funciones-conductas-tipos-y-el-proceso-de-compra/#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20de%20compras%20es,y%20en%20el%20momento%20oportuno.>
- Espectador. (29 de 10 de 2018). *¿Por qué el 70% de las empresas en Colombia fracasan en los primeros cinco años?*. *espectador*  
<https://www.espectador.com/noticias/economia/por-que-el-70-de-las-empresas-en-colombia-fracasan-en-los-primeros-cinco-anos/>
- Espinosa, B. (Mayo de 2014). *Tesis Factores que afectan la productividad en la construcción de un edificio en el centro cívico de Santiago*. Universidad Andrés Bello, Santiago de Chile:  
[file:///D:/Downloads/Espinosa\\_B\\_Factores%20que%20afectan%20la%20productividad%20en\\_2014.pdf](file:///D:/Downloads/Espinosa_B_Factores%20que%20afectan%20la%20productividad%20en_2014.pdf)
- García, C. (2010). *Pensamiento Estratégico: Herramienta de Competitividad para una orientación gerencial del nuevo milenio*. Universidad de Zulia, Maracaibo, Venezuela:  
<https://docplayer.es/27970019-Ensayo-pensamiento-estrategico-herramienta-de-competitividad-para-una-orientacion-gerencial-del-nuevo-milenio-resumen.html>
- García, J. (2010). *Pensamiento estratégico: Herramienta de competitividad para una orientación gerencial del nuevo milenio*. *ucla.edu.ve*  
<http://www.ucla.edu.ve/dac/revistateacs/articulos/Rev4-Ens3-Garcia.pdf>
- Giménez, C. -M.-M. (2013). Calidad e Innovación, una Visión estratégica empresarial. *revistaiic*.  
[http://www.revistaiic.org/articulos/num11/articulo5\\_esp.pdf](http://www.revistaiic.org/articulos/num11/articulo5_esp.pdf)
- ingcivil42. (2015). Planificación y Programación de Obras Civiles. *ingcivil42*.:  
<https://ingcivil42.wordpress.com/2015/06/12/planificacion-y-programacion-de-obras-civiles/>
- neetwork.com. (2017). ¿Qué es la fidelización de clientes y cuál es su importancia?. *neetwork*.  
<https://neetwork.com/fidelizacion-de-clientes/>
- Orellana, P. (2019). Gestión Empresarial. *economipedia*:  
<https://economipedia.com/definiciones/gestion-empresarial.html#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20empresarial%20es%20un,al%20crecimiento%20de%20la%20empresa.&text=Todas%20ellas%20son%20acciones%20de%20gesti%C3%B3n%20empresarial.>

- Peña, A. y. (2002). *Calidad en la Industria de la Construcción*. grupoconstruya.  
[https://www.grupoconstruya.com/actividades/docs/calidad\\_UP.pdf](https://www.grupoconstruya.com/actividades/docs/calidad_UP.pdf)
- Perú, S. (2017). Obtenido de Calidad e Innovación. *sustantperu*  
<http://www.sustantperu.com/servicios/areas/calidad-e-innovacion.html>
- Portafolio. (14 de 08 de 2016). *Un buen servicio al cliente, base del éxito comercial*. portafolio  
<https://www.portafolio.co/tendencias/buen-servicio-cliente-base-exito-comercial-54830>
- Portafolio. (14 de 07 de 2017). *El mal servicio al cliente le puede salir muy caro*. portafolio  
<https://www.portafolio.co/negocios/el-mal-servicio-al-cliente-le-puede-salir-muy-car-507751>
- Portafolio. (02 de 05 de 2017). *El servicio al cliente se vuelve a 'rajar' en el país*. portafolio  
<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/empresas-no-estan-colmando-expectativas-de-los-clientes-505479>
- Project Management, I. P. (2017). • *GUIA FUNDAMENTAL PARA LA DIRECCION DE PROYECTOS. Guia del PMBOK Sexta Edicion*. EE.UU: GLOBAL STANDARD.
- Revista, N. (1986). La dirección de la Productividad. *Enciclopedia de Dirección y Administración de la Empresa Vol. I*.
- Sanchez, E. (2017). Revista Aula Abierta: Estrategia e Innovación. *madrimasd*.  
<https://www.madrimasd.org/revista/revista12/aula/aulas1.asp#:~:text=Una%20estrategia%20corresponde%20en%20t%C3%A9rminos,un%20estado%20futuro%20superior%20deseado>.
- School, E. B. (2019). Que es la fidelización de los clientes y por que es importante. *aviamarketing*.  
<https://www.aviamarketing.com/que-es-la-fidelizacion-de-clientes-y-por-que-es-importante/>
- School, O. B. (2015). Estrategias para el posicionamiento de una marca. *obsbusiness.schoo*.  
<https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/marketing-y-comunicacion/cinco-estrategias-para-el-posicionamiento-de-una-marca>
- Servitje, R. (2003). Bimbo, Estrategia de Exito empresarial. *es.catholic*.  
<https://es.catholic.net/op/articulos/46720/cat/417/bimbo-estrategia-de-xito-empresarial.html>

- Shcool, B. E. (2017). Sostenibilidad empresarial: el índice Dow Jones. *retos-directivos.eae*.  
<https://retos-directivos.eae.es/claves-para-conseguir-la-sostenibilidad-empresarial/#:~:text=La%20sostenibilidad%20empresarial%20es%20un%20valor%20que%20en%20el%20actual,mundo%20en%20el%20plano%20corporativo.>
- sities.google.com. (2017). Sistemas Constructivos. *sities.google.com*.  
<https://sites.google.com/site/bi2tdlc1arq5/sistemas-constructivos?tmpl=%2Fsystem%2Fapp%2Ftemplates%2Fprint%2F&showPrintDialog=1>
- slideshare.net. (2012). La logística en la gestión de cadenas de suministros. *slideshare*.  
<https://es.slideshare.net/galeon901/la-logistica-en-la-gestion-de-cadenas-de-suministro>
- Unypimes. (26 de 10 de 2018). *LAS PYMES DEBEN MEJORAR EL USO DE LA PRODUCTIVIDAD DE SUS ACTIVOS: IARA*. unipymes  
<https://www.unipymes.com/las-pymes-deben-mejorar-el-uso-de-la-productividad-de-sus-activos-iara/>