

**PLAN DE MEJORAMIENTO INTEGRAL EN LA EMPRESA UVA  
ARQUITECTURA PARA EL AÑO 2020**

**CLARA VIVIANA GALLEGO GUTIERREZ  
GLORIA ANGELICA SÁNCHEZ DUQUE**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
ESPECIALIZACIÓN EN PLANEACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA  
PEREIRA  
2020**

**PLAN DE MEJORAMIENTO INTEGRAL EN LA EMPRESA UVA  
ARQUITECTURA PARA EL AÑO 2020**

**CLARA VIVIANA GALLEGO GUTIERREZ  
GLORIA ANGELICA SÁNCHEZ DUQUE**

**Trabajo de grado presentado como requisito para para optar al título de  
Especialista en Planeación y Gestión Estratégica**

**Asesor  
WALTER GARCIA MORALES  
Especialización en Negocios Internacionales**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
ESPECIALIZACIÓN EN PLANEACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA  
PEREIRA  
2020**

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

Presidente del jurado

---

Jurado

---

Jurado

Pereira, 26 de Febrero de 2020

## TABLA DE CONTENIDO

	pág.
LISTA DE TABLAS	6
LISTA DE GRÁFICOS	8
LISTA DE FIGURAS	10
LISTA DE ANEXOS	11
RESUMEN	12
ABSTRACT	13
INTRODUCCIÓN	15
1. PLANEACIÓN ACTUAL DE UVA	27
1.1 DIAGNÓSTICO	27
1.1.1 Factores misionales	27
1.1.2. Organigrama	29
1.1.3 Manual de funciones	30
1.1.4 Perfil del cargo	32
1.1.5 Matriz DOFA	33
1.2 PLATAFORMA ESTRATÉGICA	37
1.2.1 Procesos y procedimientos actuales	37
1.2.1.1 Dirección de obra	37
1.2.1.2 Inspección de obra	39
1.2.1.3 Comercial y mercadeo	40
1.2.1.4 Diseño	42
1.2.1.5 Administrativo y financiero	43
1.3 PERCEPCION PROVEEDORES	45
1.3.1 Análisis tabulación encuestas proveedores	45
1.3.2 Análisis y cruce de variables encuestas proveedores	56
1.4 PERCEPCIÓN CLIENTES	60

2. ANÁLISIS DE DEBILIDADES, CAUSAS Y CONSECUENCIAS DEL ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA UVA- UNIDAD VECTORIAL DE ARQUITECTURA	82
2.1 MATRIZ DE DEBILIDADES, CAUSAS Y CONSECUENCIAS	82
3. PLAN DE MEJORAMIENTO INTEGRAL PARA LA EMPRESA UVA-UNIDAD VECTORIAL DE ARQUITECTURA	85
4. CONCLUSIONES	92
5. RECOMENDACIONES	95
BIBLIOGRAFÍA	97
ANEXOS	99

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Matriz DOFA	33
Tabla 2. Tiempo antigüedad como proveedor de la empresa UVA Unidad Vectorial de Arquitectura	46
Tabla 3. Claridad en la información ante las solicitudes o requerimientos	47
Tabla 4. Acompañamiento labor realizada por los proveedores	48
Tabla 5. Calidad respuesta a inquietudes presentadas por proveedores	49
Tabla 6. Calificación tiempo de respuesta a inquietudes	50
Tabla 7. Calificación respeto y buen trato de funcionarios	52
Tabla 8. Calificación puntualidad en los pagos	53
Tabla 9. Aspectos a mejorar por parte de la empresa UVA	54
Tabla 10. Medios por los que se enteró de la existencia de UVA	55
Tabla 11. Acompañamiento labor realizada / tiempo de respuesta a inquietudes	56
Tabla 12. Tipo de antigüedad como proveedor / aspectos a mejorar por parte de la empresa UVA	57
Tabla 13. Tiempo de antigüedad como proveedor / Medios por los que se enteró de la existencia de UVA	59
Tabla 14. Tiempo de servicios UVA	60
Tabla 15. Proyectos realizados UVA	61
Tabla 16. Medios de publicidad UVA	62
Tabla 17. Funcionalidad de diseños UVA	63
Tabla 18. Respuesta ante requerimientos	64
Tabla 19. Atención: respeto y buen trato	65
Tabla 20. Cumplimiento plazos entrega diseños	66
Tabla 21. Cumplimiento plazos entrega obra	67
Tabla 22. Diseños	68

Tabla 23. Obra civil	69
Tabla 24. Acabados	70
Tabla 25. Tarifas	71
Tabla 26. Otros aspectos a mejorar	72
Tabla 27. Medio: asesoría comercial	73
Tabla 28. Medio: redes sociales	74
Tabla 29. Publicidad impresa	75
Tabla 30. Presentación de quejas o reclamos	76
Tabla 31. Calificación respuesta queja o reclamo	77
Tabla 32. Recomendaría los servicios	78
Tabla 33. Tiempo de uso de los servicios / medios por los que se enteró el cliente	79
Tabla 34. Número de proyectos realizados con UVA / aspectos a mejorar	80
Tabla 35. Matriz de debilidades, causas y consecuencias	82
Tabla 36. Plan de mejoramiento integral	85

## LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Tiempo antigüedad como proveedor de la empresa UVA Unidad Vectorial de Arquitectura	46
Gráfica 2. Claridad en la información ante las solicitudes o requerimientos presentados	47
Gráfica 3. Acompañamiento labor realizada por los proveedores	48
Gráfica 4. Calidad respuesta a inquietudes presentadas por proveedores	50
Gráfica 5. Calificación tiempo de respuesta a inquietudes	51
Gráfica 6. Calificación respeto y buen trato de funcionarios	52
Gráfica 7. Calificación puntualidad en los pagos	53
Gráfica 8. Aspectos a mejorar por parte de la empresa UVA	54
Gráfica 9. Medios por los que se enteró de la existencia de UVA	55
Gráfica 10. Acompañamiento labor realizada / tiempo de respuesta a inquietudes	57
Gráfica 11. Tipo de antigüedad como proveedor / aspectos a mejorar por parte de la empresa UVA	58
Gráfica 12. Tiempo de antigüedad como proveedor / medios por los que se enteró de la existencia de UVA	59
Gráfica 13. Tiempo de servicios UVA	61
Gráfica 14. Proyectos realizados UVA	62
Gráfica 15. Medios de publicidad UVA	63
Gráfica 16. Funcionalidad de diseños UVA	64
Gráfica 17. Respuesta ante requerimientos	65
Gráfica 18. Atención: respeto y buen trato	66
Gráfica 19. Cumplimiento plazos entrega diseños	67
Gráfica 20. Cumplimiento plazos entrega obra	68
Gráfica 21. Diseños	69



Gráfica 22. Obra civil	70
Gráfica 23. Acabados	71
Gráfica 24. Tarifas	72
Gráfica 25. Otros aspectos a mejorar	73
Gráfica 26. Medio: asesoría comercial	74
Gráfica 27. Medio: redes sociales	75
Gráfica 28. Publicidad impresa	76
Gráfica 29. Presentación de quejas o reclamos	77
Gráfica 30. Calificación respuesta queja o reclamo	78
Gráfica 31. Recomendaría los servicios	79
Gráfica 32. Tiempo uso de los servicios / medios por los que se enteró el cliente	80
Gráfica 33. Número de proyectos realizados con uva / aspectos a mejorar	81

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Organigrama actual de UVA	30
Figura 2. Diagrama de flujo proceso de dirección de obra	38
Figura 3. Diagrama de flujo proceso de inspección de obra	40
Figura 4. Diagrama de flujo proceso comercial	41
Figura 5. Diagrama de flujo proceso de diseño	42
Figura 6. Diagrama de flujo proceso administrativo y financiero	44

## LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Encuesta aplicada a proveedores	99
Anexo B. Encuesta aplicada a clientes	101

## RESUMEN

Esta investigación descriptiva contiene la elaboración de plan de mejoramiento integral, diseñado para una empresa dedicada a la prestación de servicios arquitectónicos llamada, UVA- Unidad Vectorial de Arquitectura; este plan de mejoramiento hace parte de una técnica gerencial llamada Mejora Continua; cuyo objetivo es mitigar los daños a causa de las debilidades de la empresa, además de identificar y potencializar sus fortalezas.

UVA- Unidad Vectorial de Arquitectura es una empresa concebida empíricamente en el año 2017 gracias a la visión de un joven recién graduado de Arquitectura y actual director; quien genero el concepto de una arquitectura sensitiva, inspirada en una conexión entre lo tangible de la estructura con lo sensorial de las emociones, generando con ello que las personas vibren mediante el diseño y generen así una conexión fuerte con la obra arquitectónica. Este concepto ha buenos resultados en términos comerciales y de satisfacción del cliente; por ende, ha permitido que la empresa haya generado utilidades manteniéndose activa en el mercado. Sin embargo, no ha sido ajena la problemática que presentan las empresas de carácter empírico y cuyos creadores tienen una formación académica inclinada a los procesos operacionales más que a los procesos administrativos o modelos gerenciales.

Durante la investigación descriptiva se realizó una actividad de diagnóstico con el estudio de las situaciones, prácticas y actitudes predominantes en la dinámica empresarial de UVA- Unidad Vectorial de Arquitectura; sus procesos, estructura jerárquica y perfiles de los colaboradores, entre otros. Como era de esperarse, luego de realizar la actividad investigativa con la empresa UVA- Unidad Vectorial de Arquitectura se evidencio que su mayor oportunidad de mejora se encuentra centrada en la estructura administrativa; es por ello que el plan de mejoramiento integral mostrara como con la ejecución de unas sencillas actividades, la empresa

podrá lograr definir y comunicar de forma asertiva a colaboradores y clientes del servicio su oferta de valor, políticas y valores corporativos, además de poder adoptar una metodología pilar de la administración como lo es medir, controlar y así mejorar las actividades que hacen parte del día a día.

## ABSTRACT

This descriptive research contains the development of the comprehensive improvement plan, designed for a company dedicated to the provision of architectural services called, UVA- Unidad Vectorial de Arquitectura; This improvement plan is part of a management technique called Continuous Improvement; whose objective is to mitigate the damage due to the weaknesses of the company, in addition to identifying and strengthening its strengths.

UVA- Unidad Vectorial de Arquitectura, It is a company empirically conceived in 2017, thanks to the vision of a young architecture graduate and current director; who generated the concept of “sensitive architecture”, inspired by a connection between the tangible structure, with the sensory emotions, thereby generating people to vibrate through design and thus generate a strong connection with the architectural work. Concept that has given good results in commercial terms and customer satisfaction; therefore, it has allowed the company to generate profits by staying active in the market. However, the problem presented by companies of an empirical nature and whose creators have an academic training inclined to operational processes rather than administrative processes or management models has not been alien.

During the descriptive investigation, a diagnostic activity was carried out with the study of the predominant situations, practices and attitudes in the business dynamics of UVA- Vector Architecture Unit; its processes, hierarchical structure and employee profiles, among others. As expected, after carrying out the research

activity with the UVA-Vector Architecture Unit, it was evidenced that its greatest opportunity for improvement is centered on the administrative structure; That is why the comprehensive improvement plan will show how with the execution of simple activities, the company will be able to define and communicate assertively to collaborators and customers of the service, its offer of value, policies and corporate values, in addition to being able to adopt a pillar methodology of the administration such as measuring, controlling and thus improving the activities that are part of the day to day.

## INTRODUCCIÓN

Es documento contiene un plan de mejoramiento integral, diseñado para una empresa dedicada a la prestación de servicios arquitectónicos llamada UVA- Unidad Vectorial de Arquitectura, ubicada en la ciudad de Pereira, Departamento de Risaralda, Colombia.

Un plan de mejoramiento es una herramienta que comprende un conjunto de actividades o acciones a implementar en una organización, después de una fase de diagnóstico, donde se evidencian oportunidades de mejora en los procesos; un plan de mejoramiento integral no es únicamente un plan de acción, sino además define unas metas claras a alcanzar; cuenta con sus respectivos plazos de entrega, responsables de ejecución, indicadores de medición y los recursos humanos y operativos requeridos para su desarrollo.

La metodología utilizada para el diseño de este plan de mejoramiento integral fue el modelo de “investigación descriptiva”, cuyo objetivo es, además de conocer la dinámica y/o costumbres de la empresa; establecer las conexiones existentes entre dos o más variables que influyan en los resultados de la organización y de esta manera proponer cambios; promoviendo con esto un “mejoramiento continuo”, el que a su vez es un modelo gerencial también conocido como el Método Kaizen. Esto se logra mediante la recopilación y análisis de la información proporcionada por los colaboradores y clientes, tanto internos como externos, de sus políticas y dinámica empresarial.

## MARCO TEÓRICO

Primera visión = Plan de mejoramiento empresarial.

“Los Planes de mejoramiento son aquellos que consolidan las acciones de mejoramiento derivadas de la AUTOEVALUACIÓN, de las recomendaciones

generadas por la EVALUACIÓN INDEPENDIENTE y de los hallazgos del Control Fiscal, como base para la definición de un programa de mejoramiento de la función administrativa de la entidad a partir de los objetivos definidos, la aprobación por la autoridad competente, la asignación de los recursos necesarios para la realización de los planes, la definición del nivel responsable, el seguimiento a las acciones trazadas, la fijación de las fechas límites de implementación y la determinación de los indicadores de logro y seguimiento de las mejoras, con lo cual se establecen las especificaciones de satisfacción y confiabilidad”. texto tomado del blog para futuros administradores, En el capítulo No 6 - “La *Gestión Administrativa Empresarial*”, allí hacen referencia a la dinámica organizacional y la importancia de que esta se encuentre direccionada al cumplimiento de este plan de intervención, como lo afirman a continuación:

“La dinámica organizacional, debe permitir generar un clima institucional orientado al mejoramiento de la gestión y los resultados al garantizar el seguimiento continuo de los acuerdos y compromisos de los diferentes actores o responsables de su ejecución, dentro de un término prudencial para medir su aplicación”, así mismo hacen énfasis en el valioso aporte que brinda a una empresa u organización el desarrollo y seguimiento de este tipo de estudios.

La finalidad de estos planes es desarrollar una cultura organizacional orientada al mejoramiento permanente de su función, efectuando las acciones correctivas en las Políticas y en los distintos procesos y procedimientos propios de la gestión pública o Privada de manera oportuna, a fin de garantizar el buen uso de los recursos y la eficiente prestación del servicio que le ha sido encomendado.

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en



el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte, las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes”<sup>1</sup>.

Segunda visión = Matriz de plan de mejoramiento.

“Un plan de mejoramiento es un conjunto de acciones planeadas, organizadas, integradas y sistematizadas que implementa la organización para producir cambios en los resultados de su gestión, mediante la mejora de sus procedimientos y estándares de servicios. Para garantizar que estas acciones sean efectivas deben tener los siguientes atributos:

Consensuadas: Las acciones a ejecutar deben ser debatidas y consensuadas entre todos los involucrados.

Coherentes: Las acciones a ejecutar deben ser coherentes con las mejoras identificadas en el proceso de evaluación y los objetivos que se pretenden lograr.

Realistas: Las acciones deben ser viables para poder realizarlas.

Flexibles: Las acciones deben ser susceptibles de ser modificadas por imprevistos internos y del entorno, sin que se pierda el objetivo original<sup>2</sup>.

Un plan de mejoramiento o plan de acción debe contar en su matriz con los ítems que a continuación son mencionados:

---

<sup>1</sup><http://yerojusa2009.blogspot.com/2009/02/plan-de-mejoramiento-empresarial.html>

<sup>2</sup> <https://map.gob.do/wp-content/uploads/2012/04/GUIA-para-la-Elaboracion-e-Implementacion-del-Plan-de-Mejora-Institucional.pdf>. “Guía Para La Elaboración E Implementación Del Plan De Mejora Institucional” Página: 5, capítulo 2.1 (Definición).

“Actividades: Acciones que se llevan a cabo para resolver la debilidad o área de mejora identificada.

Objetivo: Define claramente el resultado que se persigue con la acción de mejora que se ejecuta.

Metas: Desde la perspectiva conceptual, es un conjunto de acciones o actividades orientadas a concretar un objetivo determinado.

Capacidad de Ejecución: Lo determina el grado de orientación de la institución hacia la ejecución y se refiere a los recursos materiales, financieros, humanos, tecnológicos, otros.

Productos: Se refiere a los indicadores de resultados programados para alcanzar como consecuencia de la mejora.

Fecha Inicio/Fin: Cada actividad o acción de mejora colocada en el plan debe quedar enmarcada dentro de una fecha de inicio de su ejecución y la fecha en que debe terminar.

Responsables: A cada actividad o acción de mejora se le debe asignar un responsable de su ejecución y logro.

Medios de Verificación: Se refiere a los medios para verificar el cumplimiento de las actividades o indicadores, tales como: documentos, sistemas, etc.”<sup>3</sup>.

“En el marco de los procesos de autoevaluación y desarrollo Institucional, en los cuales se adelantan planes de mejoramiento a corto y mediano plazo, se requiere

---

<sup>3</sup> <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-871892>

unificar tanto las metodologías como los instrumentos, siguiendo unos estándares Institucionales de modo que se facilite su elaboración, ejecución, evaluación y seguimiento.

Para el efecto, se propone esta guía como una herramienta metodológica para realizar los planes de mejoramiento a nivel de Facultades, Departamentos y Procesos la cual contempla tres fases:

Primera Fase: Identificación de Necesidades de Mejoramiento

Segunda Fase: Diseño del Plan de Mejoramiento

Tercera Fase: Seguimiento del Plan de Mejoramiento”<sup>4</sup>.

Tercera visión = empresa de servicios de arquitectura.

“El arquitecto no está formado para comprender la realidad empresarial y le resulta estructuralmente complejo comprender que una empresa de servicios profesionales necesita además de las actividades operativas -el trabajo de arquitecto como siempre se ha entendido- necesita además comprender y poner en funcionamiento otras actividades tales como:

Gerencia: Organizar todas las actividades de la empresa para que se desarrollen satisfactoriamente para alcanzar los objetivos fijados en la estrategia.

Estrategia competitiva: Saber cuál es su modelo de negocio. Qué venden, quienes son sus clientes, cómo se relacionan con ellos, cómo fabrican lo que venden -qué es propio y qué es subcontratado, quienes son sus aliados, en qué se gastan el dinero y cómo lo ganan para comprender si al final de todo sacan algo en limpio.

Definir dónde -mercados- y cómo va a competir y se va a ser capaz de conseguir

---

<sup>4</sup> Sistema Integrado de Gestión de la Calidad. Título: Guía para elaboración de plan de mejoramiento. 2016 páginas: 2-5; Universidad de Nariño.

encargos. Identificar su diferenciación y el posicionamiento al que aspira. Dotarse de los instrumentos de planificación necesarios y mantenerlos actualizados.

Marketing: Comunicación, difusión, herramientas, etc. Sobre todo, entender la esencia de cómo debe comunicar un arquitecto.

Ventas: Es necesario un esfuerzo continuado y sostenido de acciones enfocadas en conseguir ventas.

Finanzas: Comprender que debe ganar dinero y que debe tener una planificación y un control ordenados para que esto suceda. Comprender que capital -inversión- y trabajo son dos cosas distintas”<sup>5</sup>.

Blog Gestión estratégica de negocios; Como nace y se lanza una empresa de servicios de arquitectura. Por José Javier Quintana.

“En un estudio de arquitectos se ofrecen una amplia variedad de servicios relacionados con proyectos de arquitecturas, a continuación, se relacionan algunos de los más comunes o populares:

Interiorismo: Si deseas darles una nueva imagen a tus espacios, sean dentro de tu hogar o en tu oficina, entonces debes recurrir a un estudio de arquitectos que puedan ayudarte a crear excelentes diseños.

Dirección de obra: Si llevarás a cabo alguna reforma dentro de tu oficina o de tu hogar, debes saber que uno de los requisitos legales que debes cumplir además del plano de la obra.

---

<sup>5</sup> <http://www.bsarethinkingarchitecture.com/2012/12/04/como-nace-y-se-lanza-una-empresa-de-servicios-de-arquitectura/>.

Obras de rehabilitación: Si también tienes la necesidad de llevar a cabo una obra de rehabilitación en tu casa, oficina entre otros, contar con buen estudio de arquitectos.

Arquitectura corporativa: Si tienes una empresa o un negocio y quieres darle a este una imagen que sea mucho más seria, más corporativa, un estudio de arquitectos puede ofrecerte la asesoría y el tipo de diseño que deseas para darle un toque único y profesional a tu negocio.

Planos y presupuestos: Si requieres para una obra los planos o solamente requieres el presupuesto de la obra, ellos pueden cumplir con este requerimiento de la forma más profesional posible”<sup>6</sup>.

## ARTICULACIÓN DE LAS VISIONES

En el ámbito empresarial existe una técnica gerencial llamada Mejora Continua; que aplicada, logra mitigar las debilidades y potencializar las fortalezas de la organización en el sector económico en el que se desenvuelve mediante la formulación de un plan de mejora, cuya técnica busca alcanzar mayor productividad, desarrollar competitividad e identificar una estructura idónea y eficiente para los procesos; brindando a la organización una radiografía de su estado administrativo por medio de una etapa de diagnóstico o evaluación, lo que permite tomar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos planteados por la dirección estratégica. Para obtener una mejora sustancial se deben desarrollar tres fases: la primera fase es la identificación de las oportunidades o necesidades de mejora; la segunda fase es el diseño del plan de mejoramiento y la tercera fase comprende el seguimiento a la ejecución del plan de mejoramiento propuesto. Su elaboración demanda no solo del diagnóstico, planteamiento de metas y objetivos,

---

<sup>6</sup> <http://www.spaviv.es/cuales-son-los-servicios-mas-comunes-en-un-estudio-de-arquitectura/>.

sino, además, precisa de una dinámica organizacional encaminada a la aceptación de lo evidenciado, al compromiso del desarrollo de la acción por parte de todo aquel que interviene en los procesos, al seguimiento y evaluación del plan de acción propuesto.

El rol directivo es de vital importancia para el éxito del plan de mejoramiento, ya que como timonel de la operación deberá desplegar la energía o movimiento necesario para que toda la organización logre el engranaje preciso hacia el cumplimiento de la meta trazada, es decir consiga movilizar una cultura organizacional direccionada al mejoramiento continuo. Para obtener esta cultura hacia al cambio mediante la mejora de los procedimientos es indispensable unificar metodología e instrumentos, para ello es conveniente que las acciones propuestas cumplan con cuatro atributos precisos como los son: el generar acciones consensuadas, es decir que las acciones propuestas convendrán ser debatidas y aceptadas por las partes involucradas; como segundo atributo dichas acciones debieran ser coherentes con las oportunidades de mejoras evidenciadas, además estando alineadas a los objetivos propuestos; el tercer atributo a cumplir es la flexibilidad, puesto que es indispensable estar preparado para realizar modificaciones ante cualquier imprevisto o resultado adverso; finalmente y no menos importante, es la viabilidad en las acciones propuestas, ya que el ser realistas facilitara el desarrollo del ejercicio.

Un plan de mejoramiento requiere de una matriz como bitácora para el seguimiento del ejercicio, cuyos componentes son: Actividades; objetivos; metas; recursos; indicadores; fecha de inicio y fecha propuesta de terminación; responsable e instrumentos de verificación. Al designar estos puntos se logra dar un orden y estructura, no solo para la ejecución, además permite tener claridad sobre los recursos a utilizar, identificar los instrumentos de medición, designar responsables, definir un tiempo de acción y respuesta.

Estos planes de mejoramiento aplican para cualquier tipo de organización sin importar su tamaño o carácter social, es por esto que las empresas dedicadas a la prestación de servicios o asesorías arquitectónicas son candidatas para aplicar esta técnica gerencial; muchas de estas empresas dada la formación académica de los propietarios “arquitectos de profesión”, no están lo suficientemente preparados para desarrollar la organización desde un ámbito más gerencial, sino más bien se restringen a prestar u ofrecer los servicios desde lo misional (asesoría en dirección de obra; asesorías en diseño de interiores; obras de rehabilitación; arquitectura corporativa; Diseño de planos y presupuestos) es decir operando desde su razón de ser, pero desatendiendo lo gerencial, el marketing, las ventas, las finanzas y la estrategia competitiva, elementos propios del componente misional de la organización. La mejora continua con su matriz de plan de mejoramiento contribuirá con la individualización de las debilidades, proponiendo las acciones requeridas para su transformación en fortalezas.

## MARCO JURÍDICO

### NORMAS GENERALES QUE REGLAMENTAN EL EJERCICIO DE LA PROFESIÓN DE ARQUITECTURA:

Ley 435 de 1998 Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Arquitectura y sus profesiones auxiliares, se crea el Consejo Profesional Nacional de Arquitectura y sus profesiones auxiliares, se dicta el Código de Ética Profesional, se establece el Régimen Disciplinario para estas profesiones, se reestructura el Consejo Profesional Nacional de Ingeniería y Arquitectura en Consejo Profesional Nacional de Ingeniería y sus profesiones auxiliares y otras disposiciones.

Ley estatutaria 1768 del 23 de octubre de 2015 Por la cual se establece el procedimiento disciplinario que deberá seguirse para tramitar y decidir los asuntos

disciplinarios que conoce el Consejo Profesional Nacional de Arquitectura y sus Profesiones Auxiliares.

Ley 1796 del 13 de julio de 1996 Por la cual se establecen medidas enfocadas a la protección del comprador de vivienda, el incremento de la seguridad de las edificaciones y el fortalecimiento de la función pública que ejercen los curadores urbanos, se asignan unas funciones a la superintendencia de notariado y registro y se dictan otras disposiciones.

Decreto 932 Por el cual se reglamenta el artículo 9º de la ley 435 de 1998, en lo referente a la integración del Consejo Profesional Nacional de Arquitectura y sus Profesiones Auxiliares.

Teniendo en cuenta lo expuesto se realizó una investigación con base en los siguientes objetivos:

#### OBJETIVO GENERAL

Proponer un plan de mejoramiento integral para la empresa UVA – Unidad Vectorial de Arquitectura, en el año 2018.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa UVA – Unidad Vectorial de Arquitectura.

Determinar las debilidades que tiene la empresa UVA – Unidad Vectorial de Arquitectura.

Establecer un plan de mejoramiento integral para la empresa UVA – Unidad



Vectorial de Arquitectura, en el año 2018.

Para el desarrollo de los objetivos anteriores se tuvo en cuenta la siguiente estrategia metodológica:

## TIPO DE INVESTIGACIÓN

Descriptiva: El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento<sup>7</sup>.

## MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Análisis y síntesis: Los conceptos de análisis y síntesis se refieren a dos actividades complementarias en el estudio de realidades complejas. El análisis consiste en la separación de las partes de esas realidades hasta llegar a conocer sus elementos fundamentales y las relaciones que existen entre ellos. La síntesis, por otro lado, se refiere a la composición de un todo por reunión de sus partes o elementos. Esta construcción se puede realizar uniendo las partes, fusionándolas u organizándolas de diversas maneras<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> <https://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigaci-n-descriptiva.php>  
Síntesis de "Estrategia de la investigación descriptiva" - Manual de técnica de la investigación educativa de Deobold B. Van Dalen y William J. Meyer.

<sup>8</sup> <https://innovacioneducativa.upm.es/competencias/genericas/formacionyevaluacion/analisis Sintesis>  
Competencias genéricas – Universidad Politécnica de Madrid.

## INFORMACIÓN SECUNDARIA

Otros trabajos relacionados con el tema

Internet

Revistas especializadas

Competencia

## INFORMACIÓN PRIMARIA

Personal de la empresa

Clientes de la empresa.

Proveedores de la empresa.

Plan estratégico actual de la empresa.

## POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto de investigación es la empresa UVA – Unidad Vectorial de Arquitectura; la muestra para el desarrollo de la investigación será tomada de los clientes y proveedores de la empresa.

# 1. PLANEACIÓN ACTUAL DE UVA

## 1.1 DIAGNÓSTICO

La empresa UVA- Unidad Vectorial de Arquitectura es una empresa pereirana dedicada a la prestación de servicios y asesorías arquitectónicas.

### 1.1.1 Factores misionales.

#### ➤ Historia.

La empresa UVA – Unidad Vectorial de Arquitectura nace como un proyecto de emprendimiento de un estudiante de arquitectura recién graduado, que después de un primer intento de conformación de empresa fallido, decide emprender un viaje a la ciudad de New York en los Estados Unidos de Norte América, en busca de nuevas tendencias del sector e ideas que contribuyeran a la definición de un estilo e identidad propia.

A principios del año 2017 esta nueva visión permite al actual director y creador de la empresa generar el concepto de una arquitectura sensitiva, inspirada en una conexión entre lo tangible de la estructura con lo sensorial de las emociones, buscando con ello que las personas vibren con el diseño y generen una conexión fuerte con la obra arquitectónica; para dar sentido a esta promesa de valor se crea la marca UVA- Unidad Vectorial de Arquitectura; vector lenguaje facilista que unifica conceptos, cuya definición habla de “ Segmento de recta, contado a partir de un punto del espacio, cuya longitud representa a escala una magnitud, en una dirección determinada y en uno de sus sentidos”<sup>9</sup>; en la arquitectura la longitud de un vector indica, a escala, la magnitud que representa, sin embargo en el lenguaje

---

<sup>9</sup>[https://www.google.com.co/search?rlz=1C1NHXL\\_esCO802CO802&ei=Sz18W9eQFYK0zwKYj5rYDQ&q=definicion+de+vector](https://www.google.com.co/search?rlz=1C1NHXL_esCO802CO802&ei=Sz18W9eQFYK0zwKYj5rYDQ&q=definicion+de+vector).

de la psicología un vector indica la fuerza o elemento que influye en el comportamiento de un individuo; es así que la marca esta creada desde su nombre para representar a partir del diseño arquitectónico los vectores que movilizan emociones en sus clientes.

Este proyecto de emprendimiento ha ido creciendo paulatinamente y de acuerdo a las necesidades que ha mostrado el mercado cautivo, lo que llevo a crear unas líneas de servicio como lo son: diseño comercial, diseño industrial, interiorismo con la línea de maderas.

Así mismo se ha ido vinculando personal para desarrollar las diferentes tareas; inicialmente se hizo uso de estudiantes en la modalidad de practicante, posteriormente, gracias al incremento en la demanda de los servicios se vinculó personal capacitado tanto en su formación académica como experiencia laboral, estos últimos bajo la figura de socios. En la actualidad la conforman cuatro socios con diferentes roles al interior de la empresa, bajo el liderazgo del mentor o creador de la empresa. Se encuentra ubicada en una oficina en el sector de la Avenida Circunvalar en la ciudad de Pereira.

#### ➤ **Misión**

Realizar Arquitectura sensitiva, Creyendo día a día en nuestra empresa, en nuestras capacidades como equipo y en lo que podemos lograr, materializando nuestra visión profesional de cada proyecto y los sueños y expectativas de nuestros clientes.

#### ➤ **Visión**

Crear desarrollo de ciudad basados en una Arquitectura sensitiva, con altos estándares de calidad.

➤ **Valores Corporativos**

Crear, tener fe y materializar.

Respeto.

Tolerancia.

Ética.

Trabajo en Equipo.

➤ **Política Corporativa**

Atender las necesidades del cliente con honestidad.

Trabajar con materiales de calidad, que cumplan con las normas ISO 9001.

Buscar siempre ofrecer el mejor servicio y calidad con la satisfacción del cliente haciendo el trabajo cada vez mejor.

**1.1.2 Organigrama.** Dada la conformación de la empresa, donde los colaboradores tienen la figura de socios, o viceversa los socios son los mismos colaboradores encargados de la ejecución de las tareas; la organización no cuenta con un organigrama plenamente definido, sino más bien las funciones o roles se desempeñan de acuerdo a las capacidades de cada uno de los socios. Sin embargo, en esta primera etapa de diagnóstico se identificó lo siguiente;

Para efecto del ejercicio académico se podría afirmar que el estilo de organigrama que más se asemeja al actual proceder de la empresa es el organigrama Funcional “a los elementos de los organigramas integrales donde se representan todas las unidades administrativas de la empresa y las relaciones jerárquicas o de dependencia que se establecen entre las mismas; se le agrega una reseña de las funciones más importantes de cada área”<sup>10</sup>. Sin embargo es importante resaltar

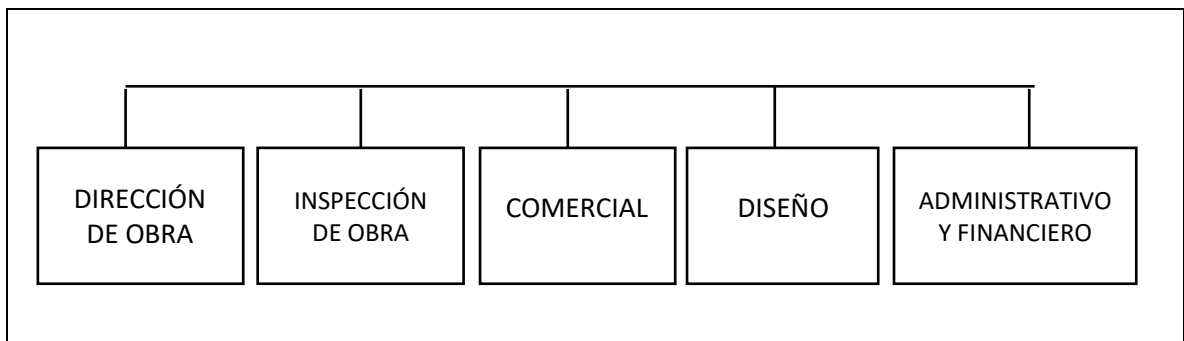
---

<sup>10</sup> <https://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/25-tipos-de-organigramas/#ixzz5OqJPMHDi>

que no cuenta con un documento que registre o avale tal información.

En cuanto a la definición de las áreas, a pesar de no estar determinadas en un organigrama, si están plasmadas en la operación diaria y cada uno de los participantes tiene claro el rol que desempeña. Las áreas que están en operación actualmente son: Dirección de gestión y proyectos; Dirección de Obra; Diseño; Comercial y Contable.

**Figura 1. Organigrama actual de UVA**



Fuente: Elaboración por parte de investigador a partir de los datos obtenidos en la empresa UVA

**1.1.3 Manual de funciones.** La empresa UVA- Unidad Vectorial de Arquitectura carece de un manual de funciones para los cargos existentes, sin embargo, los cargos están directamente relacionados con la dirección de cada una de las áreas, lo que significa que no se cuenta con subalternos que se desempeñen como apoyo operativo para un área específica o que alguna de las áreas cuente con más de un funcionario.

#### **Dirección de obra**

Coordinar los procesos de apoyo y operativos.

Verificar y aprobar los presupuestos de obra.

Realizar las proyecciones anuales de venta.

Vinculación del personal.

Conceptualización del diseño del proyecto (obra).

Administrar los recursos financieros.

Negociación con el cliente.

### **Inspección de Obra**

Elaboración de presupuestos.

Elaboración bitácora de actividades para la obra

Contratación y supervisión de mano de obra.

Adquisición y Administración de materiales.

Supervisión y ejecución del proyecto.

Documentación registro fotográfico de la obra

Elaboración Informe de gestión.

Reunión con el cliente y el Director de Obra para entrega final del proyecto.

### **Comercial**

Conseguir clientes (personas naturales)

Conseguir nuevos negocios a través de otros profesionales del sector.

Agilizar trámites en radicaciones de curaduría urbana.

Elaboración presentación de las propuestas comerciales.

### **Diseño**

Generar ideas sensitivas para el diseño de los proyectos.

Modelar diseños digitales de los proyectos.

Elaboración de planos.

Investigar texturas, mobiliarios y materiales del mercado.

### **Administrativo y Financiero**

Elaboración minuta contrato de obra.

Pago de gastos fijos mensuales.

Archivo físico, digital y contable.

Consolidación informe contable.

Liquidación ingresos a socios de la empresa.

**1.1.4 Perfil del cargo.** Dado el empirismo de la empresa no existe un documento que registre las competencias y habilidades requeridas para el cargo desempeñado por los socios y/o colaboradores.

### **Dirección de Obra**

Arquitecto de profesión.

Conocimiento en elaboración de presupuesto.

### **Inspección de Obra**

Tecnólogo civil.

20 años de experiencia en campo.

Programa ofimático Excel.

Conocimiento regulación de precios.

Conocimiento de las normas ISO 9001.

Conocimiento de la norma SG-SST.

### **Comercial**

Técnico en estudio de suelos.

Experiencia en diseños estructurales.

Experiencia comercial en el sector agricultor

Programa 3D Max.

Redes sociales.

Dado el empirismo de la empresa no existe un documento que registre las competencias y habilidades requeridas para el cargo desempeñado por los socios y/o colaboradores.



## Diseño

Profesional en Arquitectura.

Experiencia en Diseño BIM

Programa AutoCAD.

## Administrativo y Financiero

Actualmente este cargo es desempeñado por el Director de Obra

## Misionales

Dirección de Obra.

Inspección de Obra.

## De Apoyo

Comercial

Diseño

Administrativo y Financiero

### 1.1.5 Matriz DOFA.

**Tabla 1. Matriz DOFA**

		DEBILIDADES		OPORTUNIDADES
Dirección de Obra	D.1	Falta definición de Misión, Visión y Valores Corporativos	O.1	Gremios que proveen apoyo organizacional a empresas asociadas
	D.2	Aumento de costos de construcción, por las actividades que no se han planeado	O.2	Consultorías y asesorías de entidades gremiales como Cámara de Comercio, Camacol y Acopi. Que provean marcos de referencia en planeación estratégica
	D.3	No se define el modelo administrativo para cada proyecto, le falta planeación	O.3	Benchmarking con empresas del sector

**Tabla 1. (Continuación)**

		<b>DEBILIDADES</b>		<b>OPORTUNIDADES</b>
Dirección de Obra	¿	¿	O.4	Ampliación de la cartera de productos y/o servicios para satisfacer nuevas necesidades
	¿	¿	O.5	Aumentar eficiencia y eficacia por condiciones favorables en el mercado
Inspección de obra	D.4	Ausencia de sistemas de seguridad y salud en el trabajo	O.6	Nuevas tecnologías que mejoran condiciones de trabajo
			O.7	Apoyo normativo a través de las ARL
Comercial	D.5	Inexistencia de un plan de gestión de la demanda.	O.8	Mercadeo a través de redes sociales
	D.6	Carencia de una política documentada de gestión comercial basada en la modalidad de referidos, teniendo en cuenta que esta la mayor fuente de clientes de la empresa.		
	D.7	Carencia de un modelo de CRM para fidelización de clientes.	O.9	Plataformas de CRM en el mercado
Diseño	D.8	Ausencia de claridad en los lineamientos del concepto "Diseño Sensitivo"	O.10	Oferta en el mercado de nuevas tendencias de diseño a través de agremiaciones, etc.
	D.9	No hay un proceso definido para la gestión de cambios y la trazabilidad de los mismos	O.11	Amplia oferta de empresas especialistas en diseño con trayectoria certificada
Administrativo y Financiero	D.10	Carencia de un manual de funciones para los cargos existentes.	O.12	Oferta en el mercado de asesorías en Sistemas de Gestión

**Tabla 1. (Continuación)**

		<b>DEBILIDADES</b>		<b>OPORTUNIDADES</b>
Administrativo y Financiero	D.11	No se cuenta con indicadores de gestión y resultados	O.13	Alianzas estratégicas con los proveedores
	D.12	No se cuenta con un registro de los proveedores con la respectiva hoja de vida	O.14	Acuerdos con los contratistas o proveedores que refleje ahorro u optimización de recursos
			O.15	Amplia oferta de proveedores de insumos en el mercado
		<b>Interno</b>		<b>Externo</b>
		<b>FORTALEZAS</b>		<b>AMENAZAS</b>
Dirección de Obra	F.1	La empresa cuenta con mano de obra calificada y con experiencia en el sector	A.1	Mercado - competencia con fortalezas en Planeación Estratégica
	F.2	Ser propietarios y gestores del concepto " <i>Diseño Sensitivo</i> " el cual ha demostrado alcanzar la satisfacción de los clientes en términos de diseño	A.2	Factores externos que ocasionen aplazamiento de entrega de obra
	F.3	Permanencia en el mercado, generando empleo y utilidades	A.3	Iniciación tardía del proyecto
	F.4	El tamaño de la empresa permite tomar decisiones con rapidez y socializarlas con los colaboradores		
Inspección de obra	F.5	Amplio conocimiento sobre las diferentes etapas de los servicios prestados por la empresa	A.4	Variaciones en las especificaciones técnicas ofrecidas
	F.6	Buena comunicación con los proveedores de mano de obra y materiales de la empresa por parte del colaborador encargado de este proceso.	A.5	Incumplimiento de proveedores, contratistas y diseñadores

**Tabla 1. (Continuación)**

		<b>DEBILIDADES</b>		<b>OPORTUNIDADES</b>
	F.7	Gracias al buen comportamiento crediticio y a la fidelidad que ha generado la empresa UVA Unidad Vectorial de Arquitectura con sus proveedores de insumos materiales; actualmente cuentan con la posibilidad de apalancarse financieramente en ellos en caso de requerirlo.	A.6	Cambios en las referencias o especificaciones establecidas sin las correspondientes revisiones o aprobaciones técnicas
	F.8	Alta experiencia del colaborador encargado de realizar y verificar los presupuestos de obra, mayor a 20 años; lo que le ha permitido a la empresa generar utilidades con la operación.		
Comercial	F.9	Alto grado de satisfacción que expresan los clientes con la calidad en el servicio.	A.7	Alianzas de portafolios competitivos en el mercado
	F.10	Alta satisfacción de clientes comprobada en encuestas de satisfacción.	A.8	Valores agregados en portafolios de competencia, inexistentes en la actual oferta de valor corporativo
	F.11	Contacto directo con clientes	A.9	Falta de políticas de inversión en el mediano y largo plazo
			A.10	Tasas de interés ofrecidas en los bancos que disminuyan ventas de proyectos
Diseño	F.12	Calidad y satisfacción en los diseños, gracias al Concepto propio "Diseño Sensitivo"	A.11	Constante cambio en las tendencias de diseño

**Tabla 1. (Continuación)**

		DEBILIDADES		OPORTUNIDADES
	F.13	Interés de los potenciales clientes por flexibilidad presentada en los diseños.		
	F.14	Efectividad en los tiempos de entrega de los diseños; el 78% de los clientes contestaron como buena esta variable y se mostraron satisfechos con esta etapa del servicio.	A.12	Cambios de normatividad de construcción
Administrativo y Financiero	F.15	Claridad en los principales procesos de la empresa, a pesar de no estar documentados.	A.13	Falta de control a la intervención de agentes externos a los intereses locales
			A.14	Altos costos de algunos materiales
	F.14	Correcto seguimiento a los procesos de cartera y pago a proveedores.	A.15	Escasa mano de obra calificada

Fuente: Elaboración por parte de investigador a partir de los datos obtenidos en la empresa UVA

## 1.2 PLATAFORMA ESTRATÉGICA

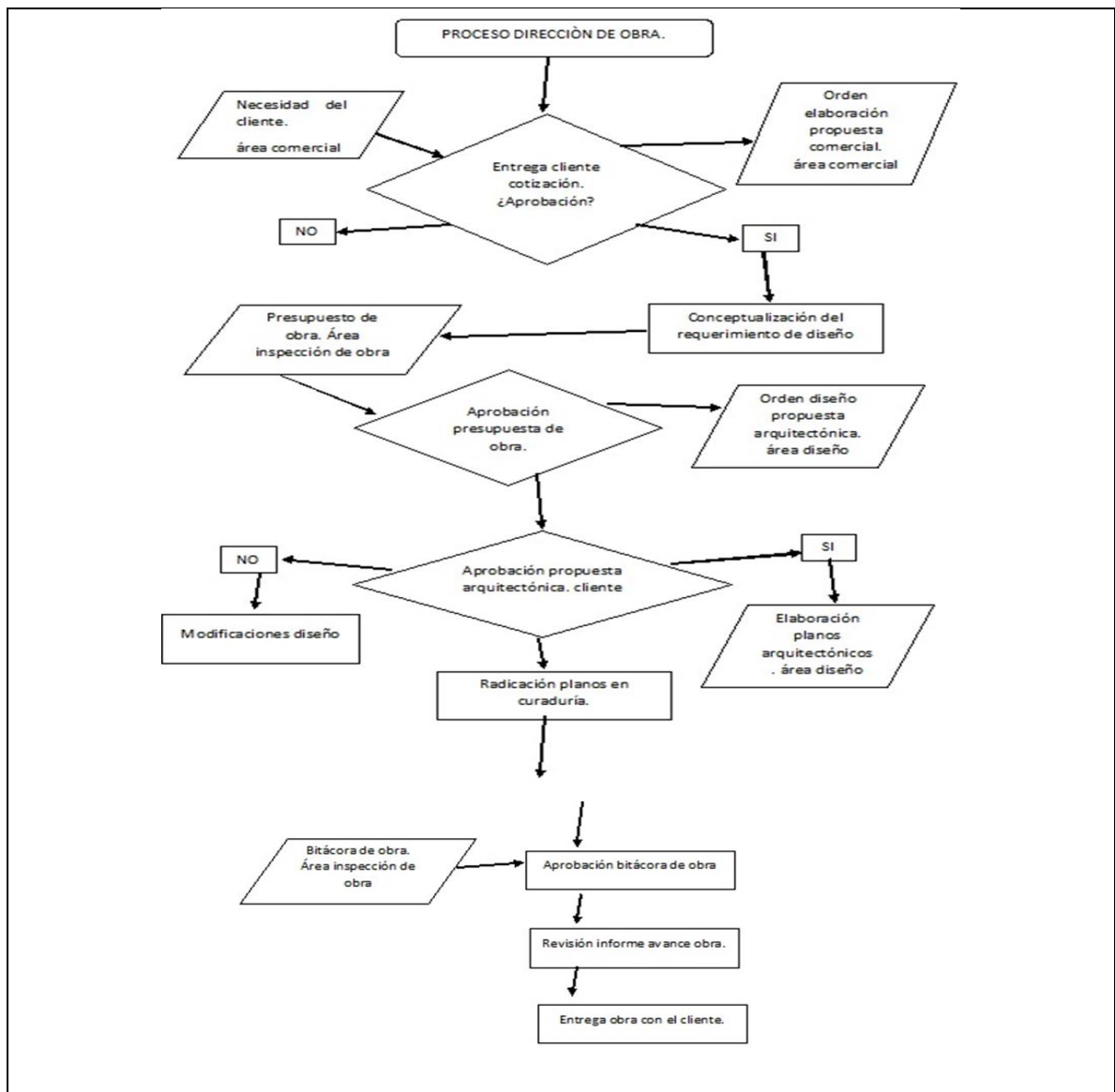
Actualmente UVA- Unidad Vectorial de Arquitectura no tiene plasmada la visión, misión, políticas y valores de la empresa. A continuación, se relaciona la información obtenida en entrevista con el equipo de trabajo acerca de lo que tienen interesado sobre el tema.

### 1.2.1 Procesos y procedimientos actuales.

**1.2.1.1 Dirección de obra.** La Dirección de Obra es el área responsable de la dirección estratégica y lineamiento gerencial de la empresa, se encargada de coordinar y engranar las áreas responsables de los procesos administrativos, de

apoyo y operativos. Vinculación del personal de acuerdo a la demanda de servicios, realiza el balance de la gestión realizada y las proyecciones para el nuevo año de trabajo. Define la estrategia de mercadeo a ejecutar, coordina los procesos creativos y operacionales, ejecuta las actividades administrativas, administra los recursos financieros.

**Figura 2. Diagrama de flujo proceso de dirección de obra**



Fuente: Elaboración por parte de investigador a partir de los datos obtenidos en la empresa UVA

**1.2.1.2 Inspección de obra.** Este proceso es el responsable de la planeación y ejecución de las obras contratadas por la empresa UVA- Unidad Vectorial de Arquitectura; comprende actividades propias del desarrollo del proyecto como: elaboración de presupuesto, esto incluye el cálculo del costo total del proyecto; perfil y cantidad de la mano de obra requerida; cantidad, tipo y costo aproximado de materiales; reformas en la cotizaciones de acuerdo con las modificaciones en el diseño, sugeridas por el cliente; elaboración del presupuesto final.

Programación de ejecución de obra en sus respectivas etapas (obra negra, obra gris y obra blanca) y supervisión de cada una de ellas; compra y administración de materiales, para lo cual se requiere realizar tres cotizaciones, administración del presupuesto; contratación de la mano de obra (obreros) con su respectiva vinculación a seguridad social y pago de nómina; radicación de documentos ante los entes gubernamentales; registro fotográfico; entrega de informes de ejecución ante la empresa y el cliente.

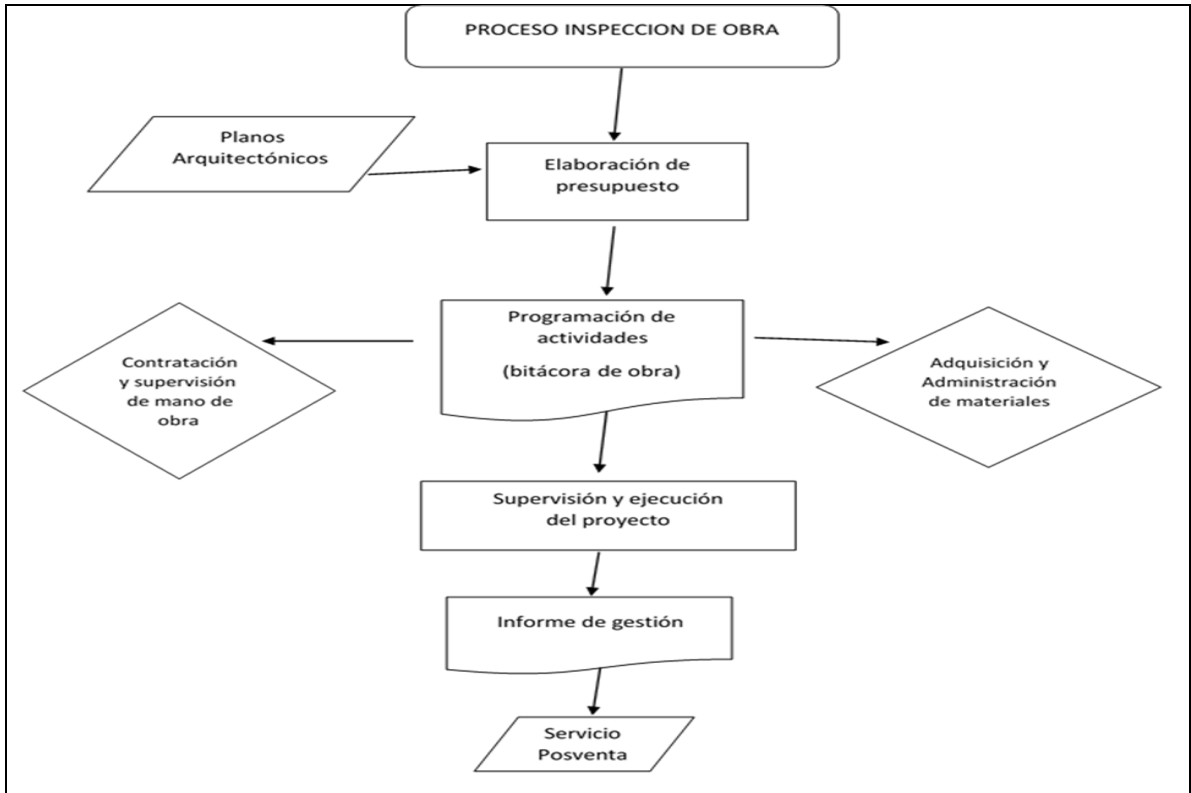
El responsable de la ejecución de este proceso se desempeña bajo el cargo de Supervisor de obra, sin embargo, es importante resaltar que este proceso, sus procedimientos y actividades no se encuentran documentadas formalmente.

Este proceso se clasifica como un proceso operacional o misional de la empresa, puesto que está encargado de la planeación, realización y entrega del servicio. “Procesos operativos o misionales: Incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado para cumplir con el objeto social de la empresa”<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Manual De Procesos Y Procedimientos - Aycardi Ingenieros Civiles S.A.S. Elaborado por Nathalye Llanos Castro; mayo 2017.

**Figura 3. Diagrama de flujo proceso de inspección de obra**



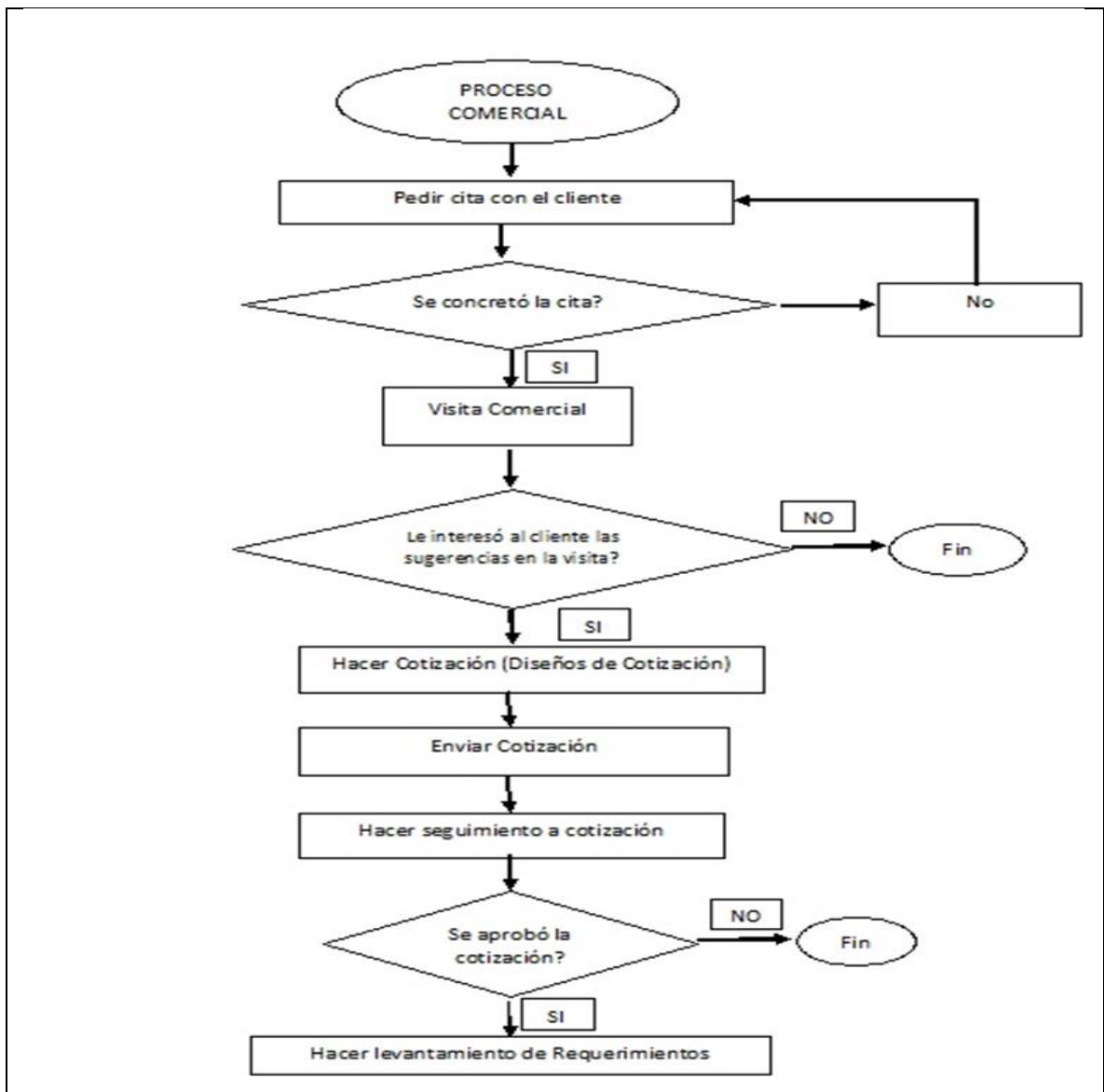
Fuente: Elaboración por parte de investigador a partir de los datos obtenidos en la empresa UVA

**1.2.1.3 Comercial y mercadeo.** Este proceso es considerado como un proceso de apoyo, que actualmente se limita a la consecución de clientes del mercado natural del asesor o clientes que manifiesten una necesidad, esta función comercial no tiene un manual de la gestión comercial de la empresa. Actualmente la labor comercial comprende actividades como el concretar una primera cita de valoración “primera visita”, a las que nunca va el comercial solo, siempre va acompañado del Arquitecto u otro funcionario de acuerdo con la manifestación de la necesidad del cliente (Línea de Madera, Arquitectura). Dentro de este proceso se aplica “venta consultiva” en la que preguntan a los clientes potenciales, cuales son las necesidades reales y el deseo mayor, con el fin de conectarse con los sueños de los clientes y lograr presentar una cotización o propuesta enfocada a la necesidad real del cliente. Esta propuesta es estructurada posteriormente por todo el equipo



de UVA- Unidad Vectorial de Arquitectura y lograr general un tiempo de entrega de las cotizaciones, de 1 (un) día, máximo 2 (dos), posteriormente se realiza seguimiento a las cotizaciones que se les ve mayor potencial. Cuando el cliente aprueba la cotización, se hace un levantamiento de requerimientos para pasar a realizar los Diseños definitivos del proyecto.

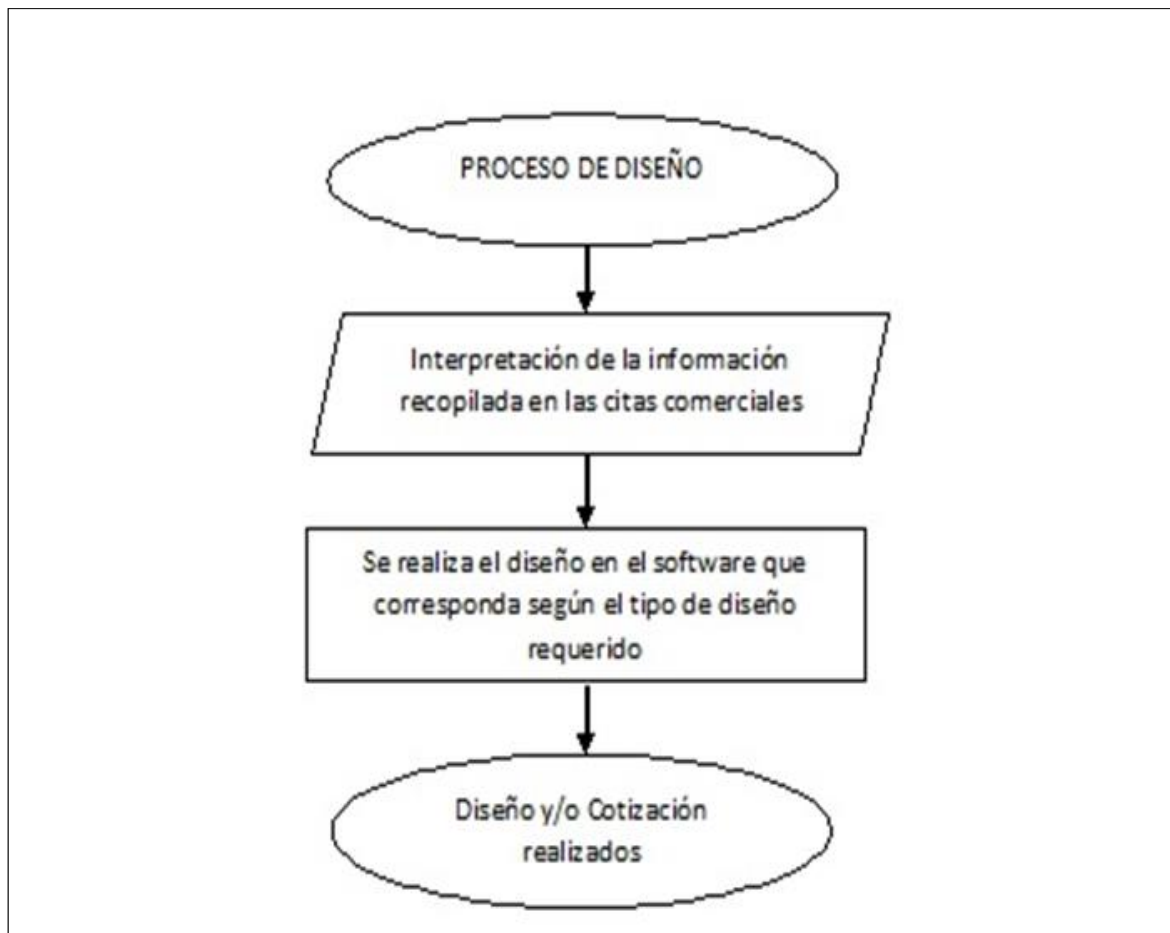
**Figura 4. Diagrama de flujo proceso comercial**



Fuente: Elaboración por parte de investigador a partir de los datos obtenidos en la empresa UVA

**1.2.1.4 Diseño.** El proceso de Diseño inicia después de la aprobación de la cotización por parte del cliente, en un 80% lo realiza una sola persona, por su amplio conocimiento en el manejo de los diferentes programas que se utilizan para Diseñar; Al llegar el proyecto la diseñadora y el arquitecto, se dedican a la generación de ideas sensitivas, que son las que van hacer que el proyecto sea único. Posteriormente con la ayuda de los programas de diseño se estructura la propuesta y se realiza la presentación con el arquitecto y el comercial para el cliente, se realizan ajustes de ser necesario, de lo contrario pasan a la realización de trámites de obra, etc.

**Figura 5. Diagrama de flujo proceso de diseño**



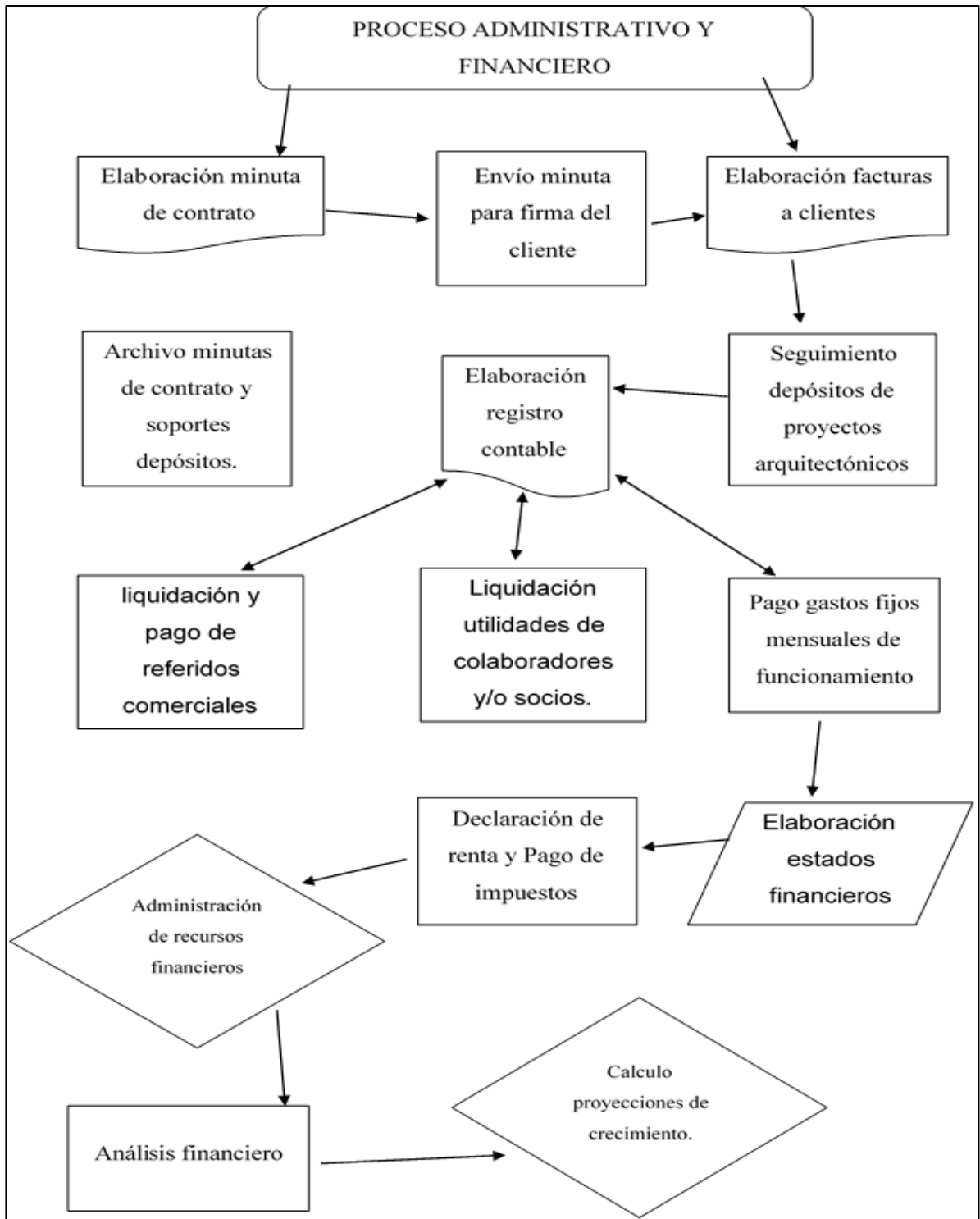
Fuente: Elaboración por parte de investigador a partir de los datos obtenidos en la empresa UVA

**1.2.1.5 Administrativo y financiero.** Las actividades del proceso administrativo y financiero son desempeñadas en su mayoría por el Director de Obra; este proceso al igual que los demás carece de una documentación que lo soporte desde su funcionamiento, en algunos casos cuando es requerido, los demás miembros de la empresa entrar a brindar apoyo para el desarrollo operativo.

El proceso administrativo cumple tareas de apoyo para el proceso misional (ejecución de los proyectos arquitectónicos), con la elaboración de la minuta de contrato, envío de la minuta al cliente para la respectiva aprobación y firma, seguimiento a los depósitos bancarios de acuerdo a lo establecido en la minuta de contrato de obra, archivo de la minuta y soportes bancarios.

En el proceso financiero el contador público; quien labora por contrato obra labor para la empresa, es el encargado de elaborar los estados financieros y declaración de renta para el pago de impuestos. Las actividades financieras de apoyo para el proceso, como: llevar el registro contable, elaboración factura clientes, liquidación y pago de utilidades de colaboradores y/o socios, liquidación y pago de referidos comerciales, realizar el pago de los gastos fijos mensuales, la auditoría y control de la cuenta bancaria empresarial, están soportadas en el Director Obra. Las funciones correspondientes a la planeación financiera, la administración eficiente de los recursos financieros y el seguimiento a las proyecciones, son realizadas en equipo entre el Director y el Inspector de Obra.

**Figura 6. Diagrama de flujo proceso administrativo y financiero**



Fuente: Elaboración por parte de investigador a partir de los datos obtenidos en la empresa UVA

### 1.3 PERCEPCIÓN DE PROVEEDORES

UVA- Unidad Vectorial de Arquitectura cuenta con dos tipos de proveedores; el primer tipo suministra la mano de obra requerida para el desarrollo de los proyectos comerciales, este inventario de personal se encuentra subdividido en especialista por actividad, ejemplo: especialistas en techos y coberturas, cimentación y estructura, mampostería, etc. Adicionalmente un *outsourcing* que se terceriza el procedimiento de afiliación a riesgos profesionales de los obreros.

El segundo tipo de proveedores permiten el suministro de materiales de construcción y acabados, entre los que se encuentran ferreterías, almacenes de venta de Aluminio, material eléctrico, entre otros.

Con el propósito de conocer la percepción que tienen estos proveedores respecto a la empresa y la relación que se mantiene con ellos, se realiza una encuesta con una media de 8 registros; donde se analizan las siguientes variables: comunicación, respeto, seriedad, confiabilidad, claridad en los procesos.

**1.3.1 Análisis tabulación encuestas proveedores.** Tiempo antigüedad como proveedor de la empresa UVA Unidad Vectorial de Arquitectura.

1. Esta variable busca conocer el tiempo de antigüedad que lleva trabajando la empresa UVA con sus proveedores; tanto los proveedores de mano de obra como los que proveen materiales e insumos.

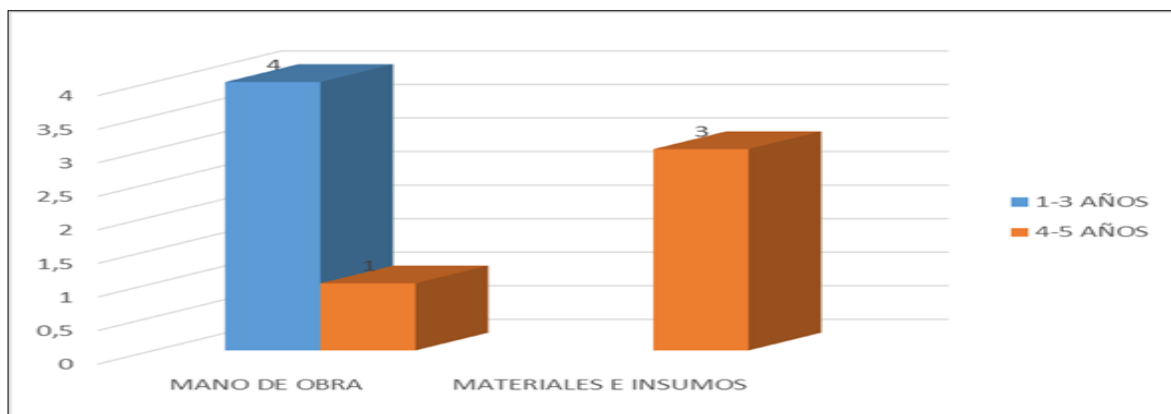
**Tabla 2. Tiempo antigüedad como proveedor de la empresa UVA Unidad Vectorial de Arquitectura**

TIEMPO COMO PROOVEDOR DE UVA	1 A 3 AÑOS		4 A 5 AÑOS		TOTAL
	No.	%	No.	%	
MANO DE OBRA	4	66,67	1	25,00	5
MATERIALES E INSUMOS	0	0,00	3	75,00	3
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100,00</b>	<b>4</b>	<b>100,00</b>	<b>8</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los proveedores de UVA.

Analizando la información se logró evidenciar que el 80% de los proveedores de mano de obra tienen una antigüedad menor a tres años de servicio. Mientras que el 100% de los proveedores de materiales e insumos llevan entre cuatro y cinco años de vínculo con la empresa UVA.

**Gráfica 1. Tiempo antigüedad como proveedor de la empresa UVA Unidad Vectorial de Arquitectura**



Fuente: Encuesta aplicada a los proveedores de UVA

2. Claridad en la información ante las solicitudes o requerimientos presentados por la empresa UVA a sus proveedores.

Con el análisis de la presente variable se busca conocer la percepción que tienen los proveedores sobre la claridad en la información proporcionada por la empresa

UVA al momento presentarles algún requerimiento o solicitud de servicio.

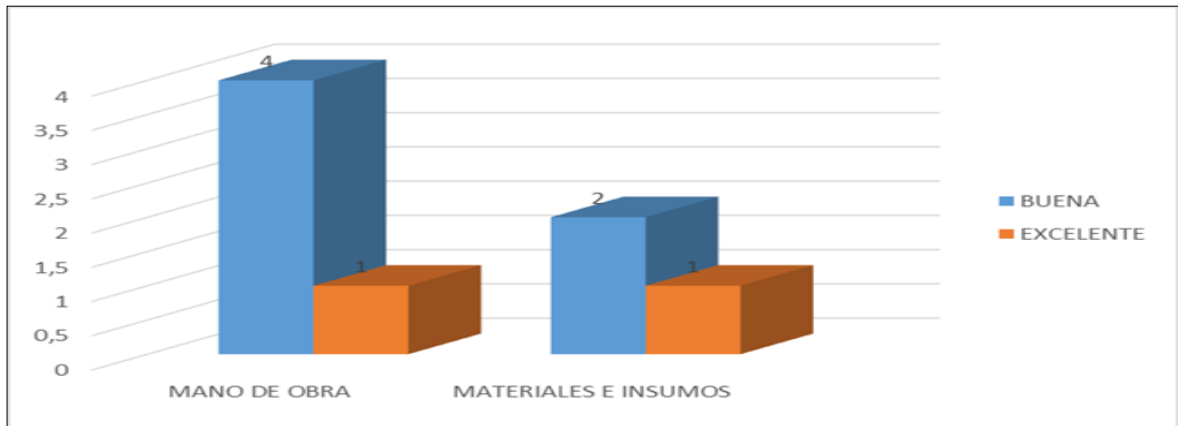
**Tabla 3. Claridad en la información ante las solicitudes o requerimientos**

CLARIDAD EN LAS SOLICITUDES PRESENTADAS	EXCELENTE		BUENA		TOTAL
	No.	%	No.	%	
TIPO DE PROVEEDOR					
MANO DE OBRA	1	50,00	4	66,67	5
MATERIALES E INSUMOS	1	50,00	2	33,33	3
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100,00</b>	<b>6</b>	<b>100,00</b>	<b>8</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los proveedores de UVA.

En términos generales se puede afirmar que la empresa UVA genera claridad en las solicitudes de servicio que realiza a sus proveedores, dado que el 75% de los encuestados califico como buena esta variable y el 25% restante de los proveedores la califico como excelente.

**Gráfica 2. Claridad en la información ante las solicitudes o requerimientos presentados**



Fuente: Encuesta aplicada a los proveedores de UVA.

### 3. Acompañamiento labor realizada por los proveedores.

Esta variable pretende identificar el nivel de acompañamiento que brinda la

empresa UVA a sus proveedores; dado que el acompañamiento es determinante en el resultado de la obra y repercute directamente en la calidad del trabajo que entrega la empresa UVA a sus clientes, además de prevenir reprocesos, desperdicios y retrasos en los tiempos de entrega.

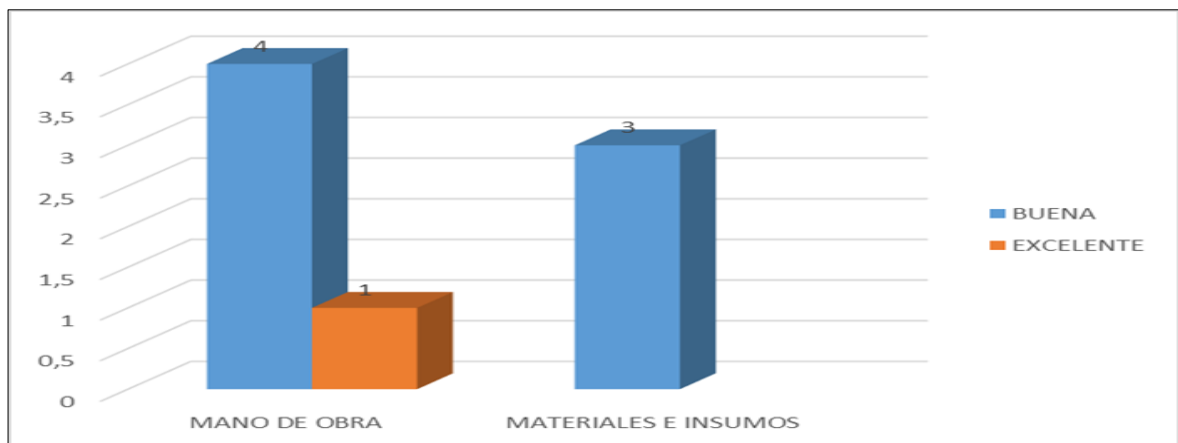
**Tabla 4. Acompañamiento labor realizada por los proveedores**

ACOMPañAMIENTO LABOR	BUENA		EXCELENTE		TOTAL
	No.	%	No.	%	
TIPO DE PROVEEDOR					
MANO DE OBRA	4	57,14	1	100,00	5
MATERIALES E INSUMOS	3	42,86	0	0,00	3
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>100,00</b>	<b>8</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los proveedores de UVA.

Los proveedores encuestados no manifestaron descontento respecto al acompañamiento brindado por la empresa, sin embargo llama la atención que el 87.5% de ellos la calificaron como bien y tan solo el 12.5% restante afirmó ser excelente; que debería ser la calificación mayoritaria dada la importancia de esta variable.

**Gráfica 3. Acompañamiento labor realizada por los proveedores**



Fuente: Encuesta aplicada a los proveedores de UVA.



#### 4. Calidad respuesta a inquietudes presentadas por proveedores.

En esta variable se analizó la percepción de los proveedores sobre la calidad de las respuestas proporcionadas por la empresa UVA ante las inquietudes manifestadas. Esto permitirá evaluar la efectividad en la comunicación entre proveedores y empresa.

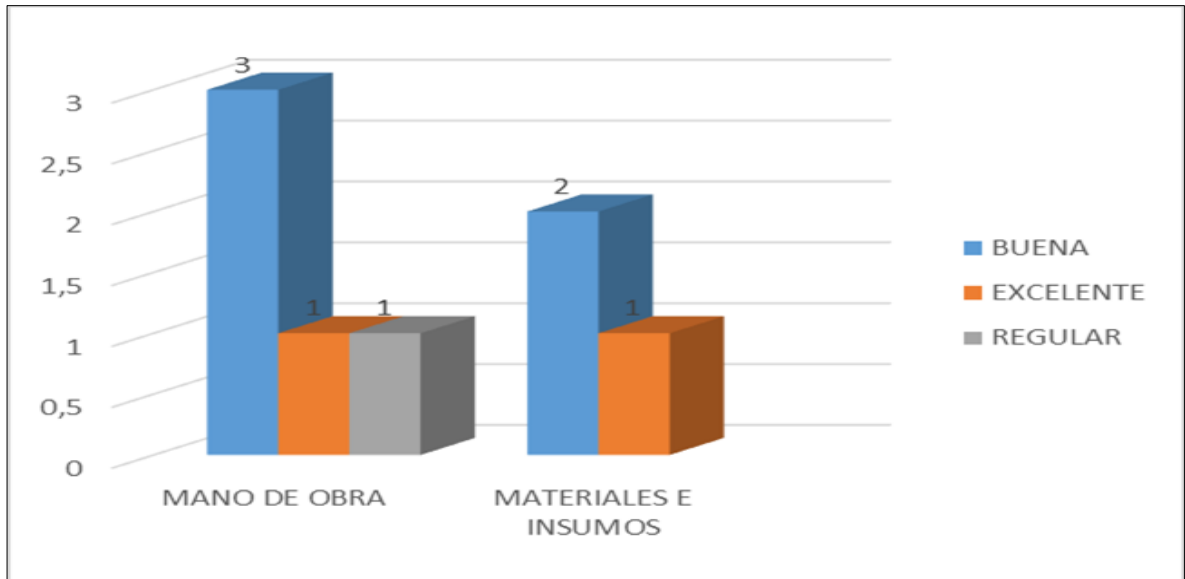
**Tabla 5. Calidad respuesta a inquietudes presentadas por proveedores**

CALIDAD RESPUESTA A INQUIETUDES	EXCELENTE		BUENA		REGULAR		TOTAL
	No.	%	No.	%	No.	%	
TIPO DE PROVEEDOR	No.	%	No.	%	No.	%	
MANO DE OBRA	1	50,00	3	60,00	1	100,00	5
MATERIALES E INSUMOS	1	50,00	2	40,00	0	0,00	3
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100,00</b>	<b>5</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>100,00</b>	<b>8</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los proveedores de UVA.

Con la presente información se pudo evidenciar que un porcentaje de los proveedores equivalente al 62.5% se siente satisfecho con la calidad en las respuestas proporcionadas por la empresa UVA; sin embargo, un 12.5% de los proveedores calificaron como regular esta variable. Este porcentaje de proveedores que calificaron como regular la calidad en las respuestas, tiene una connotación especial y es que, son los proveedores encargados de realizar la mano de obra; parte que materializa el servicio. Se puede deducir que existe una oportunidad de mejora en lo que ha comunicación asertiva se refiere.

**Gráfica 4. Calidad respuesta a inquietudes presentadas por proveedores**



Fuente: Encuesta aplicada a los proveedores de UVA.

5. Tiempo de respuesta a inquietudes.

Esta variable tiene un alto grado de importancia dentro del proceso de la prestación del servicio, ya que permite medir el tiempo de respuesta de la empresa UVA ante las inquietudes presentada por los proveedores; este tiempo de respuesta repercute directamente sobre el cumplimiento en los plazos de entrega de las diferentes etapas de la obra.

**Tabla 6. Calificación tiempo de respuesta a inquietudes**

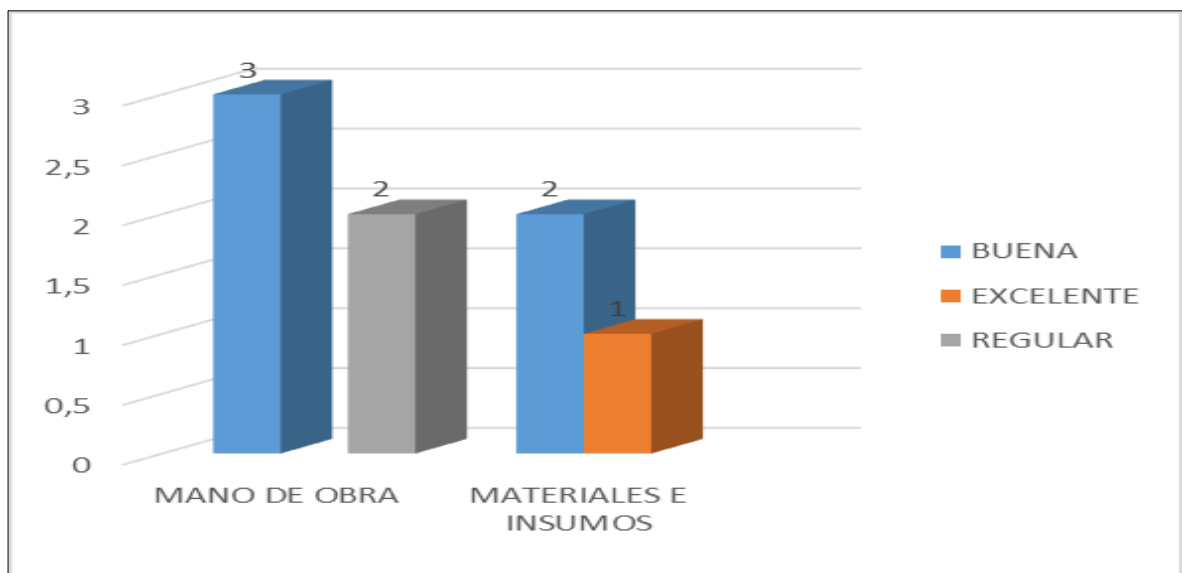
TIEMPO DE RESPUESTA A LAS INQUIETUDAS PRESENTADAS	EXCELENTE		BUENA		REGULAR		TOTAL
	No.	%	No.	%	No.	%	
MANO DE OBRA	0	0,00	3	60,00	2	100,00	5
MATERIALES E INSUMOS	1	100,00	2	40,00	0	0,00	3
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>100,00</b>	<b>5</b>	<b>100,00</b>	<b>2</b>	<b>100,00</b>	<b>8</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los proveedores de UVA.

Analizando la información proporcionada por los proveedores de la empresa UVA, se logra evidenciar que un 12,5% de la población encuestada considera excelente el tiempo de respuesta de la empresa UVA ante las inquietudes manifestadas, el 62.5% de los encuestados califico como bueno el tiempo de respuesta.

Sin embargo, un 25% de la población encuestada manifestó considerar regular el tiempo de respuesta ante inquietudes; este porcentaje está concentrado en los proveedores de mano de obra, lo que plantea la necesidad de generar una acción de mejora en este aspecto.

**Gráfica 5. Calificación tiempo de respuesta a inquietudes**



Fuente: Encuesta aplicada a los proveedores de UVA.

#### 6. Respeto y buen trato de funcionarios y/o representantes de la empresa UVA.

Con esta variable se busca conocer la percepción de los proveedores relacionada con el respeto y buen trato por parte de los funcionarios o representantes de la empresa UVA.

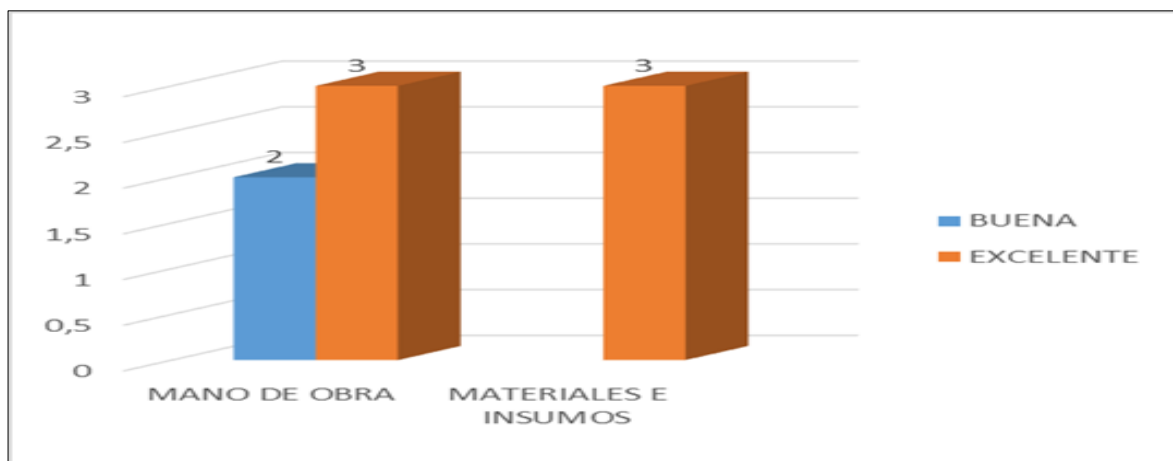
**Tabla 7. Calificación respeto y buen trato de funcionarios**

CALIFICACIÓN RESPETO Y BUEN TRATO DE FUNCIONARIOS	BUENA		EXCELENTE		TOTAL
	No.	%	No.	%	
TIPO DE PROVEEDOR					
MANO DE OBRA	2	100,00	3	50,00	5
MATERIALES E INSUMOS	0	0,00	3	50,00	3
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100,00</b>	<b>6</b>	<b>100,00</b>	<b>8</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los proveedores de UVA.

Con la presente información se logró evidenciar que el 75% de los proveedores de la empresa UVA consideran excelente el trato y el respeto mostrado por los funcionarios y/o representantes de la empresa UVA y el 25% restante calificaron como buena esta variable. Con lo que se concluye que este aspecto no representa una condición a mejorar, sino más bien a potencializar.

**Gráfica 6. Calificación respeto y buen trato de funcionarios**



Fuente: Encuesta aplicada a los proveedores de UVA.

## 7. Puntualidad en los pagos

Esta variable busca conocer la puntualidad en los pagos a proveedores por parte de la empresa UVA.

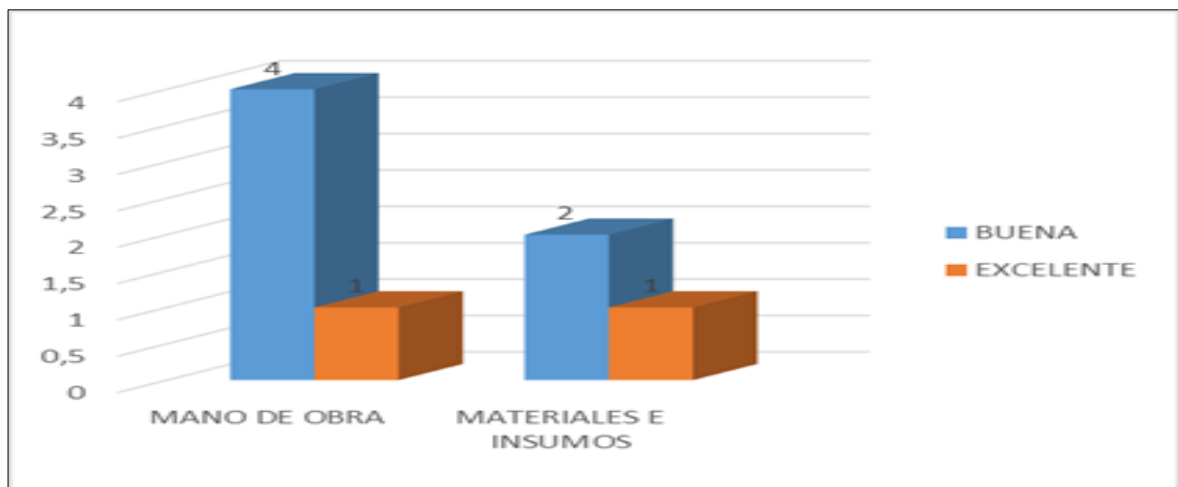
**Tabla 8. Calificación puntualidad en los pagos**

CALIFICACIÓN PUNTUALIDAD EN PAGOS	BUENA		EXCELENTE		TOTAL
	No.	%	No.	%	
TIPO DE PROVEEDOR					
MANO DE OBRA	4	66,67	1	50,00	5
MATERIALES E INSUMOS	2	33,33	1	50,00	3
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100,00</b>	<b>2</b>	<b>100,00</b>	<b>8</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los proveedores de UVA.

Con la información recopilada se puede evidenciar que la empresa UVA es puntual con los compromisos en los pagos a proveedores. Los resultados obtenidos muestran un 75% de los proveedores que calificaron como buena esta variable, mientras que el 25% restante la califico como excelente.

**Gráfica 7. Calificación puntualidad en los pagos**



Fuente: Encuesta aplicada a los proveedores de UVA.

8. Aspectos a mejorar por parte de la empresa UVA- Unidad Vectorial de Arquitectura.

Esta importante variable busca recopilar información sobre las oportunidades de

mejora que han percibido los proveedores de la empresa UVA

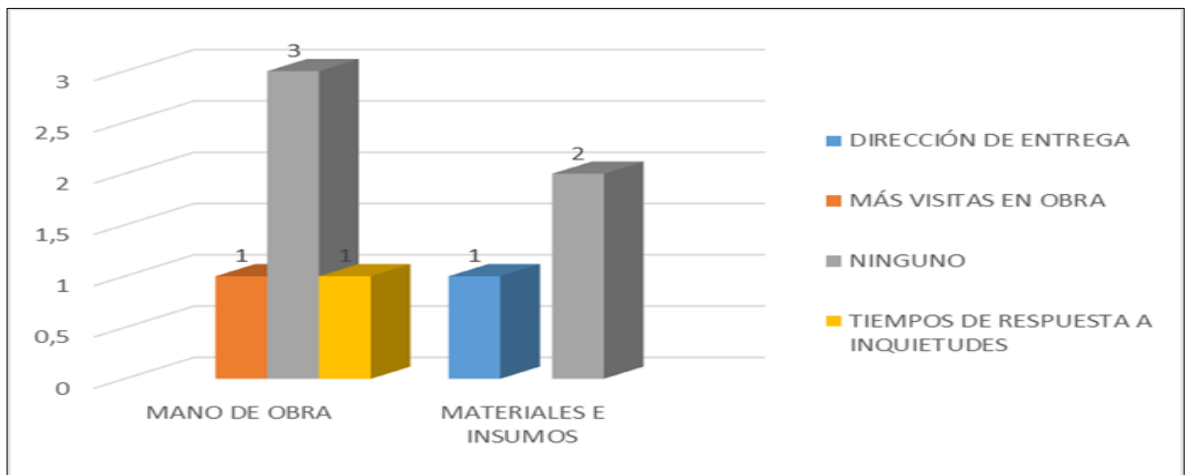
**Tabla 9. Aspectos a mejorar por parte de la empresa UVA**

ASPECTOS A MEJORAR POR PARTE DE LA EMPRESA UVA	DIRECCIÓN DE ENTREGA		MÁS VISITAS EN OBRA		TIEMPOS DE RESPUESTA A INQUIETUDES		NINGUNO		TOTAL
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	
MANO DE OBRA	0	0,00	1	100,00	1	100,00	3	60,00	5
MATERIALES E INSUMOS	1	100,00	0	0,00	0	0,00	2	40,00	3
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>100,00</b>	<b>5</b>	<b>100,00</b>	<b>8</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los proveedores de UVA.

Esta variable arrojó que el 62.5% de los proveedores encuestados no identificaron oportunidades de mejora; sin embargo, un 25% de los proveedores de mano de obra manifestaron que la empresa UVA puede mejorar el número de visitas a la obra, y los tiempos de respuesta a inquietudes. Un 12.5% de proveedores de materiales e insumos consideró que la empresa podía mejorar la dirección de entrega de materiales.

**Gráfica 8. Aspectos a mejorar por parte de la empresa UVA**



Fuente: Encuesta aplicada a los proveedores de UVA.

## 9. Medios por los que se enteró de la existencia de uva.

Esta variable busca identificar los medios más comunes por los cuales la empresa UVA obtiene sus proveedores. Se consultaron los medios que habitualmente utiliza la empresa, como el referido, el abordaje directo tanto de la empresa como por parte del proveedor; adicionalmente se realizó una pregunta abierta con el fin de identificar otros medios de contacto no contemplados por la empresa.

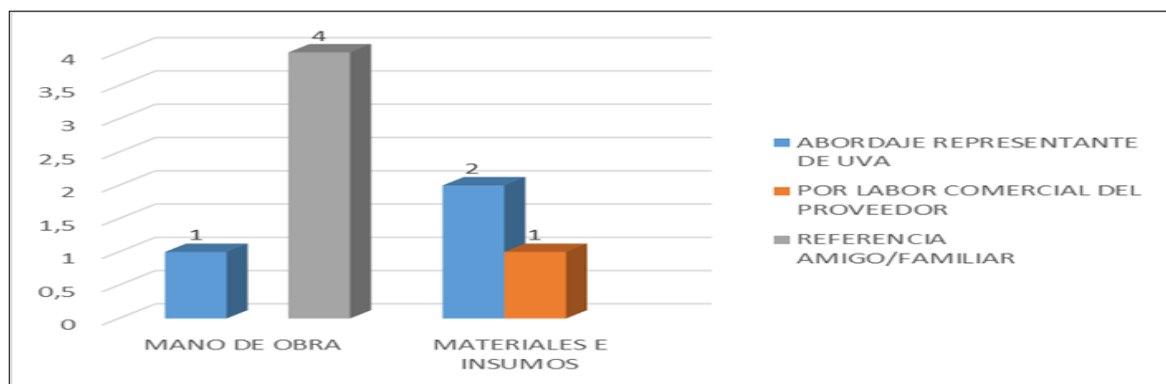
**Tabla 10. Medios por los que se enteró de la existencia de UVA**

MEDIOS POR LOS QUE SE ENTERÓ DE LA EXISTENCIA DE UVA	ABORDAJE REPRESENTANTE DE UVA		POR LABOR COMERCIAL DEL PROVEEDOR		REFERENCIA AMIGO/FAMILIAR		TOTAL
	No.	%	No.	%	No.	%	
MANO DE OBRA	1	33,33	0	0,00	4	100,00	5
MATERIALES E INSUMOS	2	66,67	1	100,00	0	0,00	3
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>100,00</b>	<b>4</b>	<b>100,00</b>	<b>8</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los proveedores de UVA.

Analizando la información recopilada se pudo evidenciar que el 50% de los proveedores encuestados fueron contactados por la modalidad de referido por un familiar o conocido de la empresa. El 37.5 % fue contactado por labor comercial de un representante de la empresa y solo 12.5% fue abordaje directo del proveedor.

**Gráfica 9. Medios por los que se enteró de la existencia de UVA**



Fuente: Encuesta aplicada a los proveedores de UVA.

**1.3.2 Análisis y cruce de variables encuesta proveedores.** Con el propósito de conocer como la forma en como las variables influyen unas sobre otras se generaron tres cruces de variables; las cuales están relacionadas y analizadas a continuación:

10. Acompañamiento labor realizada / tiempo de respuesta a inquietudes.

Con el análisis de las presentes variables se buscó evidenciar la relación entre el acompañamiento brindado por la empresa UVA a sus proveedores y los tiempos de respuesta a las inquietudes manifestadas por estos.

**Tabla 11. Acompañamiento labor realizada/tiempo de respuesta a inquietudes**

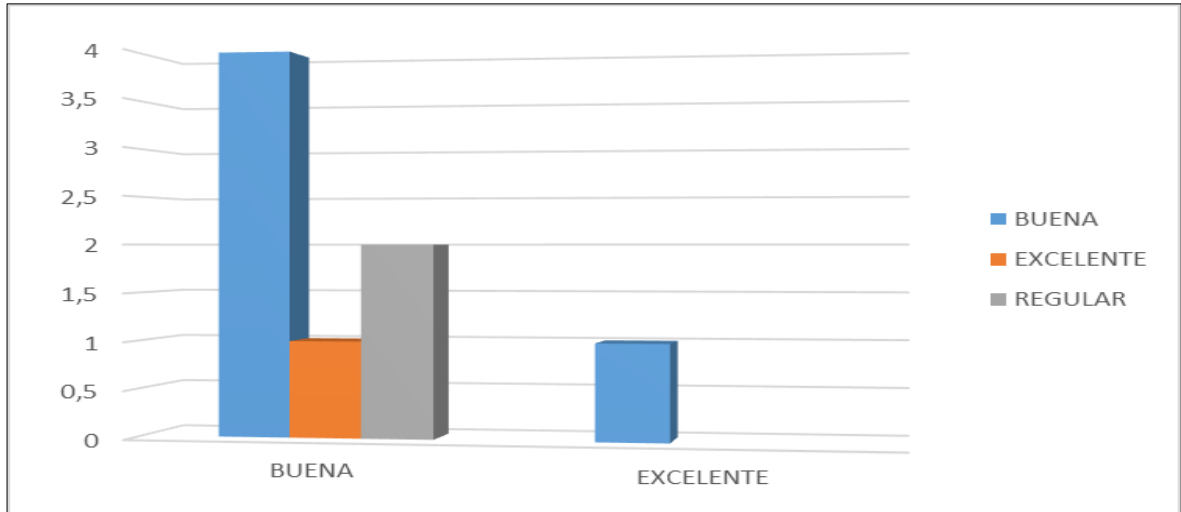
ACOMPañAMIENTO LABOR REALIZADA	EXCELENTE		BUENA		REGULAR		TOTAL
	No.	%	No.	%	No.	%	
TIEMPO DE RESPUESTA A INQUIETUDES							
BUENA	1	100,00	4	80,00	2	100,00	7
EXCELENTE	0	0,00	1	20,00	0	0,00	1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>100,00</b>	<b>5</b>	<b>100,00</b>	<b>2</b>	<b>100,00</b>	<b>8</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los proveedores de UVA.

Analizando la información recopilada se pudo evidenciar que del 100% de los proveedores que calificaron como “bueno” el tiempo de respuesta a inquietudes, califico en un 28.6% como regular el acompañamiento; dejando en evidencia que a pesar de que, la empresa UVA da respuesta a inquietudes en plazo considerado bueno por los proveedores, estos encuentran regular el acompañamiento proporcionado. En contraste con ello los proveedores que calificaron como excelente el tiempo de respuesta a inquietudes presentadas por ellos, calificaron como bueno el acompañamiento brindado por la empresa.



**Gráfica 10. Acompañamiento labor realizada/tiempo de respuesta a inquietudes**



Fuente: Encuesta aplicada a los proveedores de UVA.

11. Tiempo de antigüedad como proveedor / Aspectos a mejorar por parte de la empresa UVA.

Con el análisis de las presentes variables se busca evidenciar la relación entre el tiempo de servicio de los proveedores y los aspectos a mejorar que estos han calificado en la empresa UVA Unidad Vectorial Arquitectónica.

**Tabla 12. Tipo de antigüedad como proveedor / aspectos a mejorar por parte de la empresa UVA**

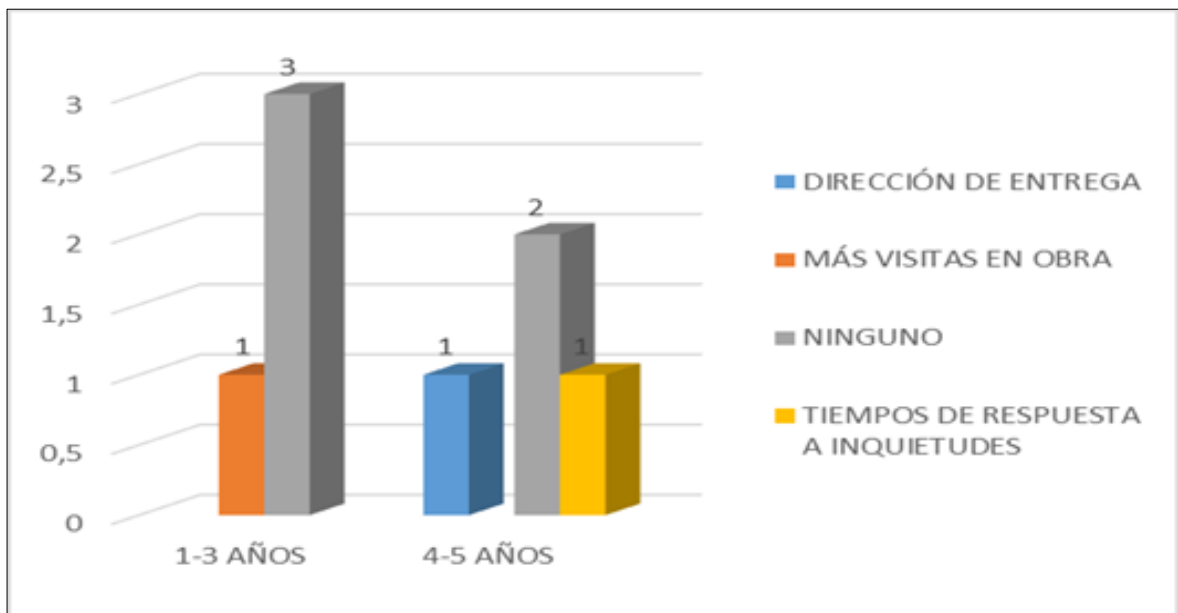
ASPECTOS A MEJORAR POR PARTE DE LA EMPRESA UVA	DIRECCIÓN DE ENTREGA		MÁS VISITAS EN OBRA		TIEMPOS DE RESPUESTA A INQUIETUDES		NINGUNO		TOTAL
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	
TIPO DE ANTIGÜEDAD COMO PROVEEDOR									
1 - 3 AÑOS	0	0,00	1	100,00	0	0,00	3	60,00	4
4 - 5 AÑOS	1	100,00	0	0,00	1	100,00	2	40,00	4
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>100,00</b>	<b>5</b>	<b>100,00</b>	<b>8</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los proveedores de UVA.

Analizando la información recopilada se pudo evidenciar que del 62.5% de los proveedores afirmaron no identificar aspectos a mejorar en la empresa UVA.

Mientras un 12.5% considero que la empresa podría mejorar la información sobre la dirección de entrega de materiales y un 12.5% restante afirmo que la empresa podría mejorar la cantidad de visitas realizadas a la obra.

**Gráfica 11. Tipo de antigüedad como proveedor/aspectos a mejorar por parte de la empresa UVA**



Fuente: Encuesta aplicada a los proveedores de UVA.

12. Tiempo de antigüedad como proveedor / Medios por los que se enteró de la existencia de UVA.

Este cruce de variables busca encontrar la relación entre la antigüedad de los proveedores de la empresa UVA y los medios por los cuales fueron reclutados.

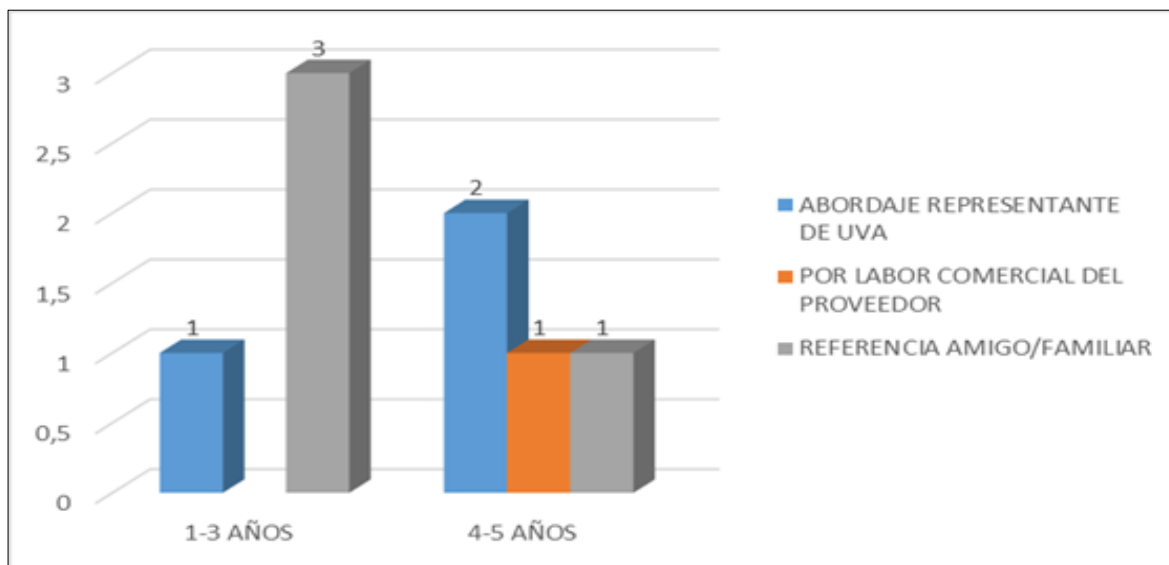
**Tabla 13. Tiempo de antigüedad como proveedor/medios por los que se enteró de la existencia de UVA**

MEDIOS POR LOS QUE SE ENTERÓ DE LA EXISTENCIA DE UVA	ABORDAJE REPRESENTANTE DE UVA		POR LABOR COMERCIAL DEL PROVEEDOR		REFERENCIA AMIGO/FAMILIAR		TOTAL
	No.	%	No.	%	No.	%	
1 - 3 AÑOS	1	33,33	0	0,00	3	75,00	4
4 - 5 AÑOS	2	66,67	1	100,00	1	25,00	4
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>100,00</b>	<b>4</b>	<b>100,00</b>	<b>8</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los proveedores de UVA.

Analizando la información recopilada se pudo demostrar que el 50% de los proveedores encuestados llegaron a la empresa UVA por el mecanismo del referido ya sea por un amigo en común o por un familiar. Un 37.5% llegó a UVA como proveedor por abordaje de un funcionario de la empresa y el 12.5% restante llegó por labor comercial del proveedor.

**Gráfica 12. Tiempo de antigüedad como proveedor/medios por los que se enteró de la existencia de UVA**



Fuente: Encuesta aplicada a los proveedores de UVA.

## 1.4 PERCEPCIÓN DE CLIENTES

Los clientes de UVA- Unidad Vectorial de Arquitectura llegan a la empresa en su mayoría a través del mecanismo de referidos y en un menor porcentaje por medio de las redes sociales.

Con el objetivo de establecer el nivel de satisfacción de los clientes con la empresa, y validar el mecanismo bajo el cual se obtienen los clientes se desarrolla una encuesta; para obtener información se analizan las siguientes variables: impacto estrategia de mercadeo; satisfacción con el servicio, responsabilidad, cumplimiento oferta valor,

### 1. Tiempo de Servicios de UVA

Con el análisis de la presente variable se busca conocer el tiempo de servicio en años de los clientes de UVA.

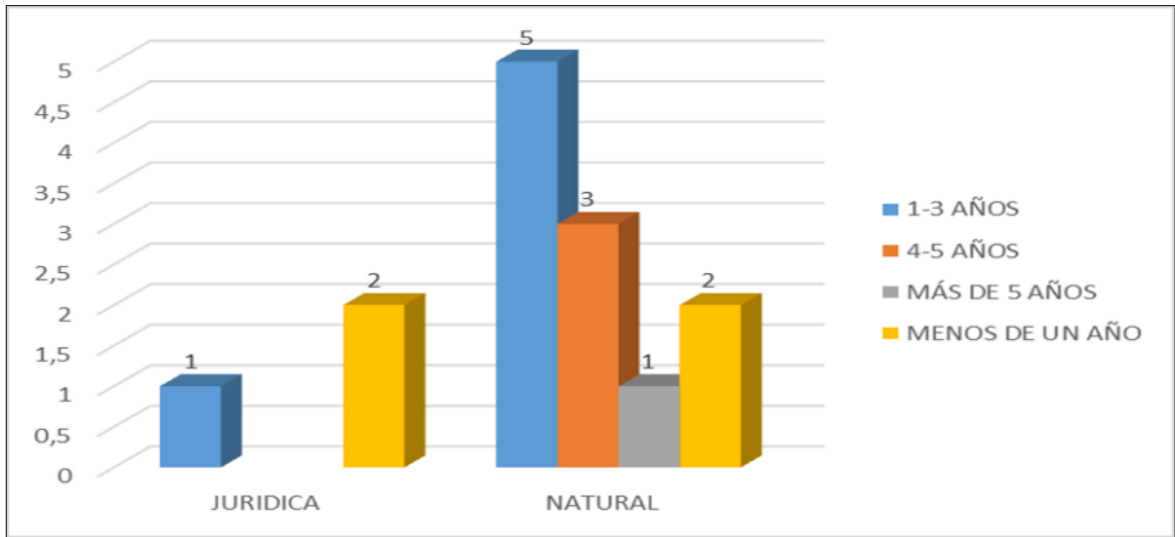
**Tabla 14. Tiempo de servicios UVA**

TIEMPO SERVICIOS DE UVA	MENOS DE UN AÑO		1 A 3 AÑOS		4 A 5 AÑOS		MAS DE 5 AÑOS		TOTAL
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	
JURIDICA	2	50,00	1	16,67	0	0,00	0	0,00	3
NATURAL	2	50,00	5	83,33	3	100,00	1	100,00	11
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100,00</b>	<b>6</b>	<b>100,00</b>	<b>3</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>100,00</b>	<b>14</b>

Fuente: Encuesta aplicada clientes de UVA

Con la información se pudo evidenciar que el 43% de los clientes de UVA, son clientes de que llevan entre 1 y 3 años utilizando los servicios de la empresa y de estos el 83% son personas naturales.

**Gráfica 13. Tiempo de servicios UVA**



Fuente: Encuesta aplicada clientes de UVA

## 2. Proyectos Realizados UVA

Con el análisis de la presente variable se busca conocer el número de proyectos realizados con cada uno de los clientes de UVA.

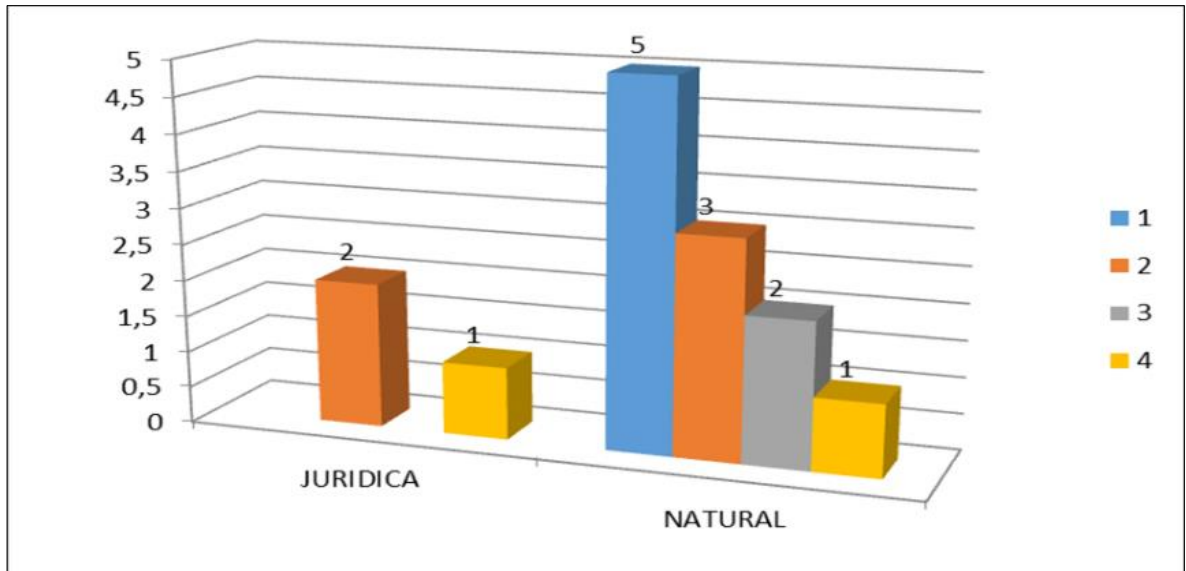
**Tabla 15. Proyectos realizados UVA**

<b>NÚMERO DE PROYECTOS REALIZADOS</b>		
<b>TIPO CLIENTE</b>	<b>No.</b>	<b>%</b>
JURIDICA	3	21,43
NATURAL	11	78,57
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada clientes de UVA

Se logró evidenciar que el 78,57% de los proyectos realizados por UVA, han sido a personas naturales.

**Gráfica 14. Proyectos realizados UVA**



Fuente: Encuesta aplicada clientes de UVA

### 3. Medios de Publicidad UVA

Con el análisis de la presente variable se busca conocer el medio por el cual los clientes se enteraron de los servicios de UVA.

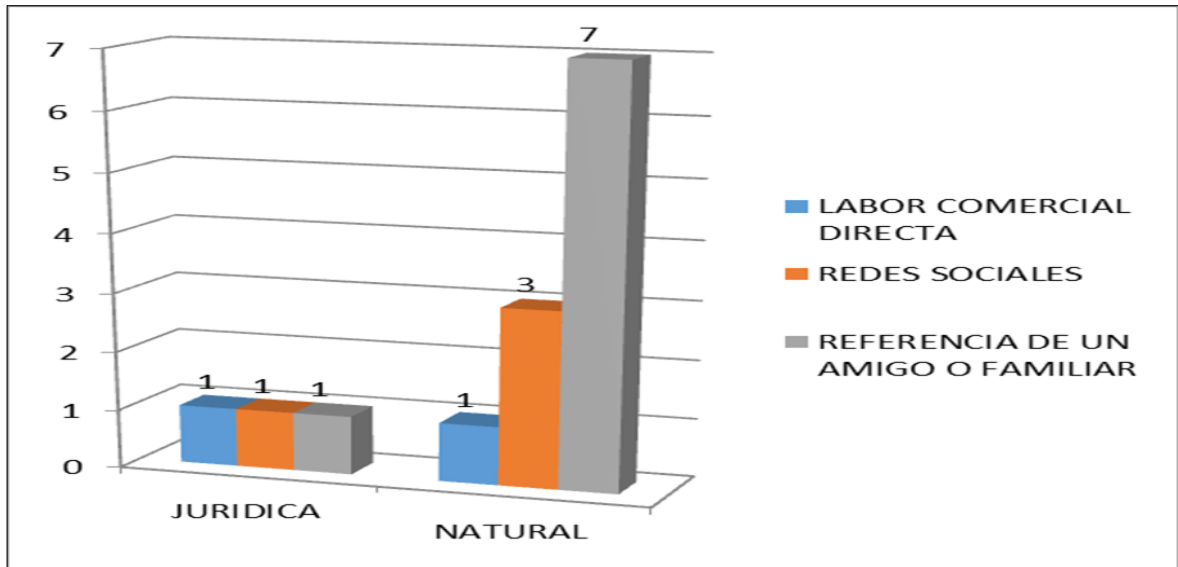
**Tabla 16. Medios de publicidad UVA**

MEDIOS POR LOS QUE SE ENTERÓ	LABOR COMERCIAL DIRECTA		REDES SOCIALES		REFERENCIA DE UN AMIGO O FAMILIAR	
	No.	%	No.	%	No.	%
JURIDICA	1	50,00	3	50,00	3	30,00
NATURAL	1	50,00	3	50,00	7	70,00
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100,00</b>	<b>6</b>	<b>100,00</b>	<b>10</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta aplicada clientes de UVA

Con la presente información se logró evidenciar que el 70% de los clientes de UVA se enteraron de la empresa por referencia de un amigo o familiar.

**Gráfica 15. Medios de publicidad UVA**



Fuente: Encuesta aplicada clientes de UVA

#### 4. Funcionalidad de Diseños UVA

Con el análisis de la presente variable se busca conocer la satisfacción de los clientes con respecto a la variable funcionalidad de los diseños de UVA.

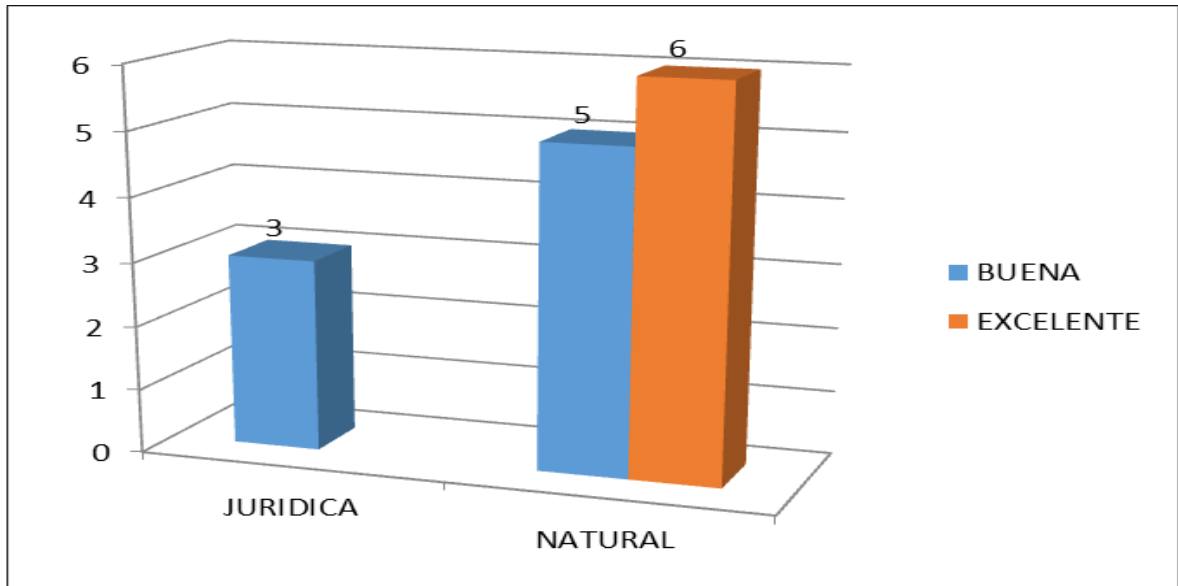
**Tabla 17. Funcionalidad de diseños UVA**

FUNCIONALIDAD DE DISEÑO	BUENA		EXCELENTE	
	No.	%	No.	%
JURIDICA	3	37,50	0	0,00
NATURAL	5	62,50	6	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100,00</b>	<b>6</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta aplicada clientes de UVA

Se logró evidenciar que, de los clientes, el 62,50% consideran que la funcionalidad de los diseños es “Buena”.

**Gráfica 16. Funcionalidad de diseños UVA**



Fuente: Encuesta aplicada clientes de UVA

#### 5. Respuesta ante requerimientos

Con el análisis de la presente variable se busca conocer la satisfacción de los clientes con respecto a la respuesta ante requerimientos.

**Tabla 18. Respuesta ante requerimientos**

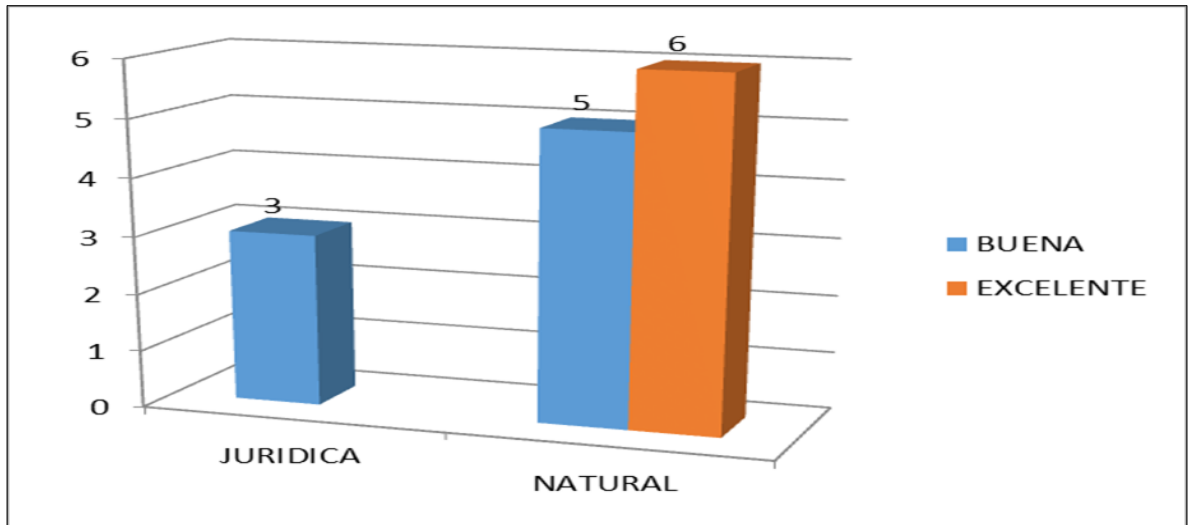
RESPUESTA REQUERIMIENTO	BUENA		EXCELENTE	
	No.	%	No.	%
JURIDICA	3	37,50	0	0,00
NATURAL	5	62,50	6	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100,00</b>	<b>6</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta aplicada clientes de UVA

Con la presente información se puede evidenciar que 6 de los 11 clientes a los que se les realizó esta pregunta, calificaron la respuesta de UVA ante requerimientos, como “Excelente”.



**Gráfica 17. Respuesta ante requerimientos**



Fuente: Encuesta aplicada clientes de UVA

**6. Atención: Respeto y Buen Trato**

Con el análisis de la presente variable se busca conocer la satisfacción de los clientes con respecto a la variable de respeto y buen trato de los funcionarios de UVA.

**Tabla 19. Atención: respeto y buen trato**

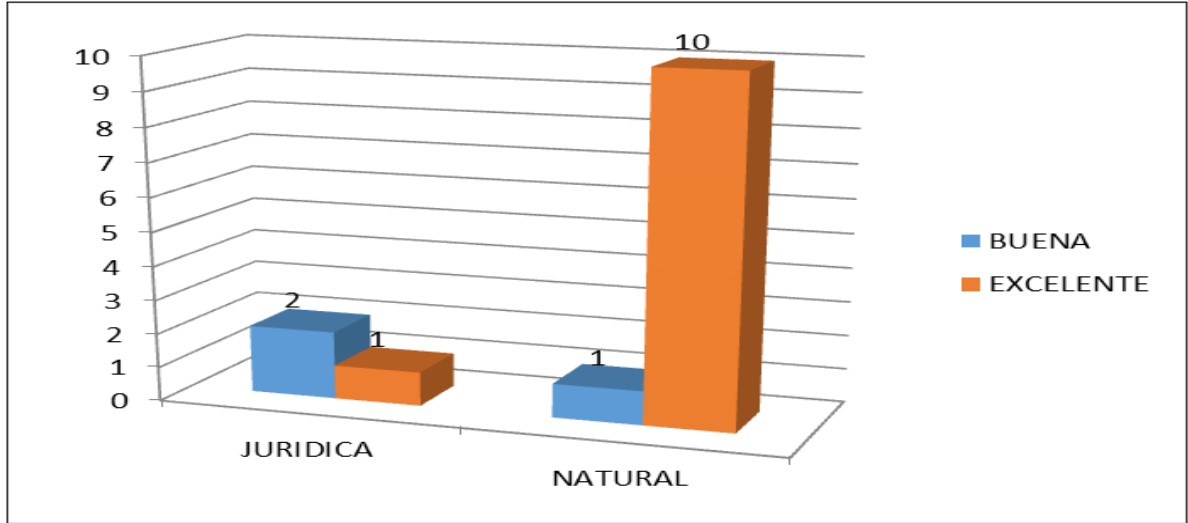
ATENCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS	BUENA		EXCELENTE	
	No.	%	No.	%
JURIDICA	2	66,67	1	9,09
NATURAL	1	33,33	10	90,91
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100,00</b>	<b>11</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta aplicada clientes de UVA

Se pudo evidenciar que el 100% de los clientes consideran que el respeto y buen trato por parte de los funcionarios de la empresa está entre buena y excelente, en un porcentaje de 21,42% y 87,57 respectivamente. Y el 90,91% de los clientes

“personas naturales” lo calificaron como excelente.

**Gráfica 18. Atención: respeto y buen trato**



Fuente: Encuesta aplicada clientes de UVA

#### 7. Cumplimiento plazos entrega diseños

Con el análisis de la presente variable se busca conocer el Cumplimiento de los plazos de entrega de diseños a los clientes de UVA.

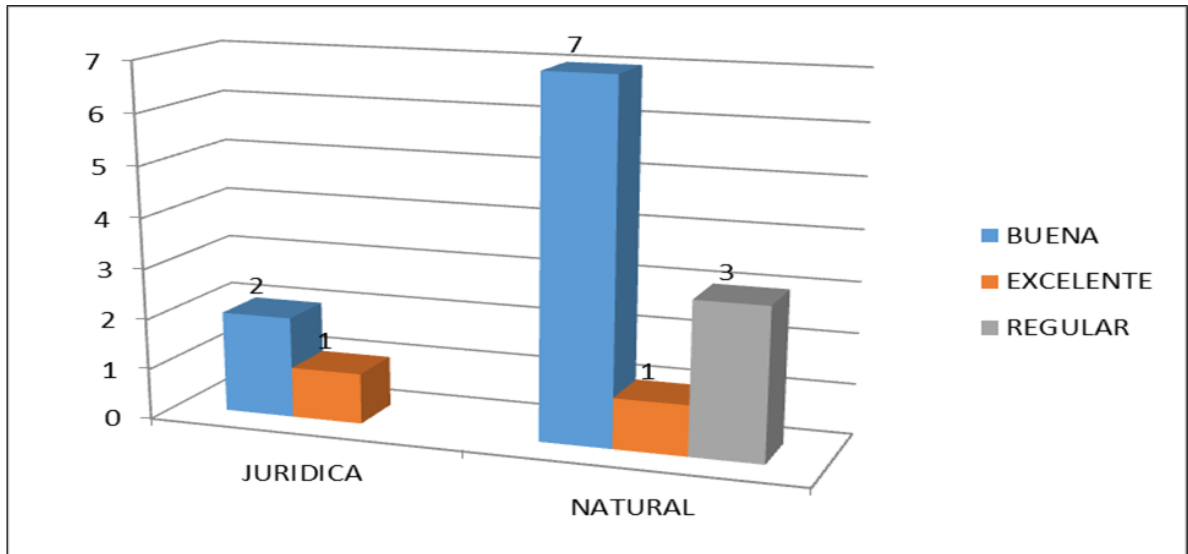
**Tabla 20. Cumplimiento plazos entrega diseños**

PLAZO ENTREGA DISEÑO	BUENA		EXCELENTE		REGULAR	
	No.	%	No.	%	No.	%
TIPO CLIENTE						
JURIDICA	2	22,22	1	50,00	0	0,00
NATURAL	7	77,78	1	50,00	3	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100,00</b>	<b>2</b>	<b>100,00</b>	<b>3</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta aplicada clientes de UVA

Con la presente información se puede evidenciar que el 77,78% de los clientes opinan que los plazos de entrega de diseños a los clientes “persona natural” es Buena.

**Gráfica 19. Cumplimiento plazos entrega diseños**



Fuente: Encuesta aplicada clientes de UVA

#### 8. Cumplimiento plazos entrega obra

Con el análisis de la presente variable se busca conocer el tiempo de servicio en años de los clientes de UVA.

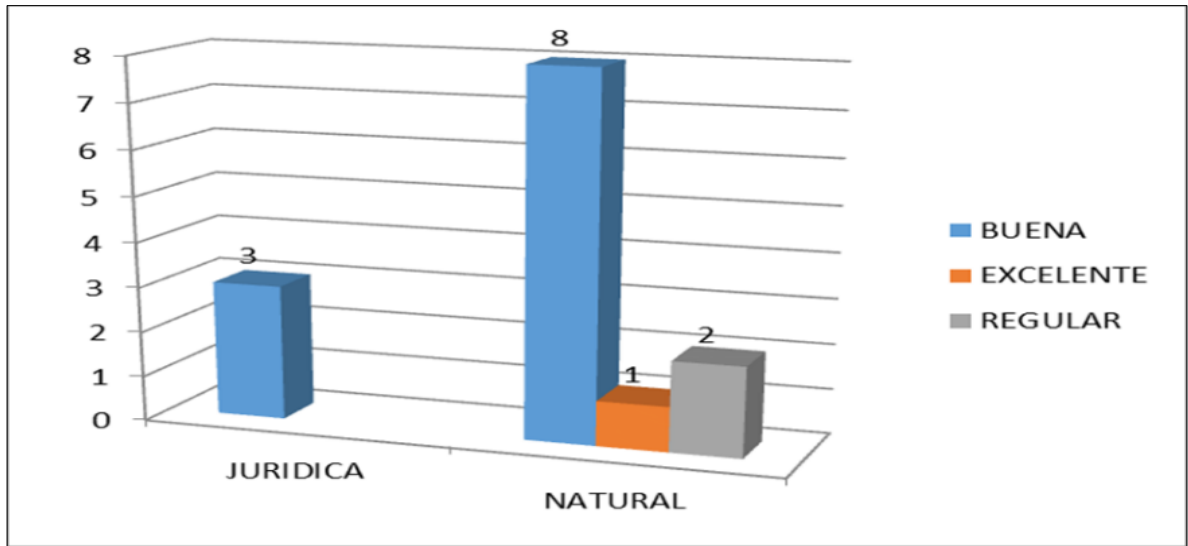
**Tabla 21. Cumplimiento plazos entrega obra**

PLAZO ENTREGA OBRA	BUENA		EXCELENTE		REGULAR	
	No.	%	No.	%	No.	%
JURIDICA	3	27,27	0	0,00	0	0,00
NATURAL	8	72,73	1	100,00	2	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>100,00</b>	<b>2</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta aplicada clientes de UVA

Con la presente información se logró visualizar que el 72,73% de los clientes opinan que los plazos de entrega de obra a los clientes “persona natural” es Buena.

**Gráfica 20. Cumplimiento plazos entrega obra**



Fuente: Encuesta aplicada clientes de UVA

## 9. Diseños

Con el análisis de la presente variable se busca conocer la satisfacción de los clientes relacionada con los Diseños realizados por UVA.

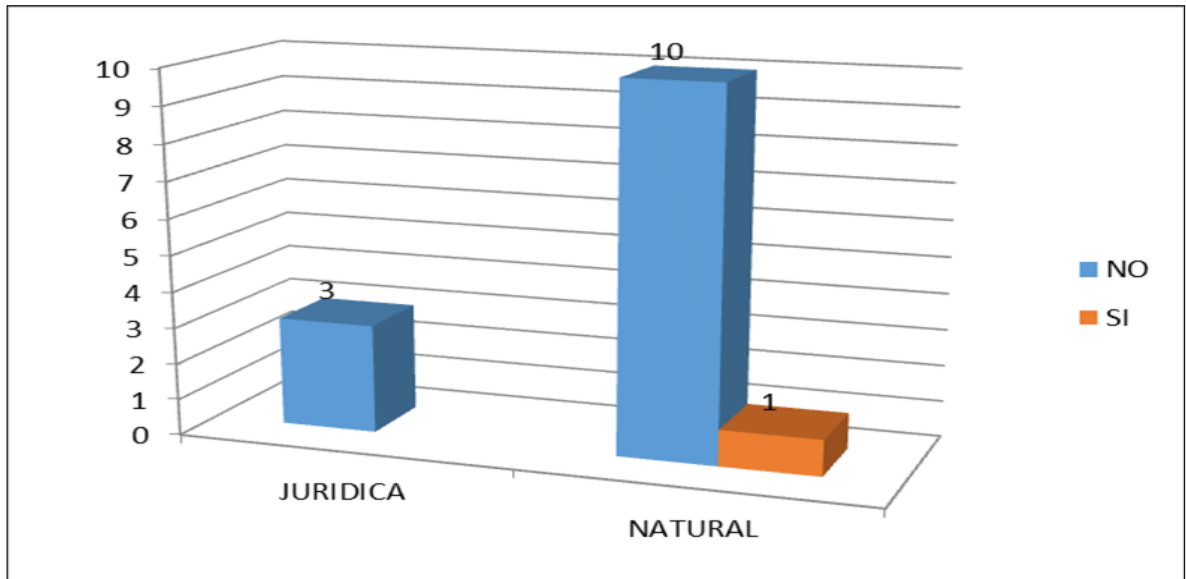
**Tabla 22. Diseños**

ASPECTO A MEJORAR: DISEÑOS	NO		SI	
	No.	%	No.	%
TIPO CLIENTE				
JURIDICA	3	23,08	0	0,00
NATURAL	10	76,92	1	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta aplicada clientes de UVA

Se pudo evidenciar que el 76,92% de los clientes consideran que la empresa no tiene que mejorar en la realización de diseños.

**Gráfica 21. Diseños**



Fuente: Encuesta aplicada clientes de UVA

#### 10. Obra Civil

Con el análisis de la presente variable se busca conocer la satisfacción de los clientes con la Obra Civil de UVA.

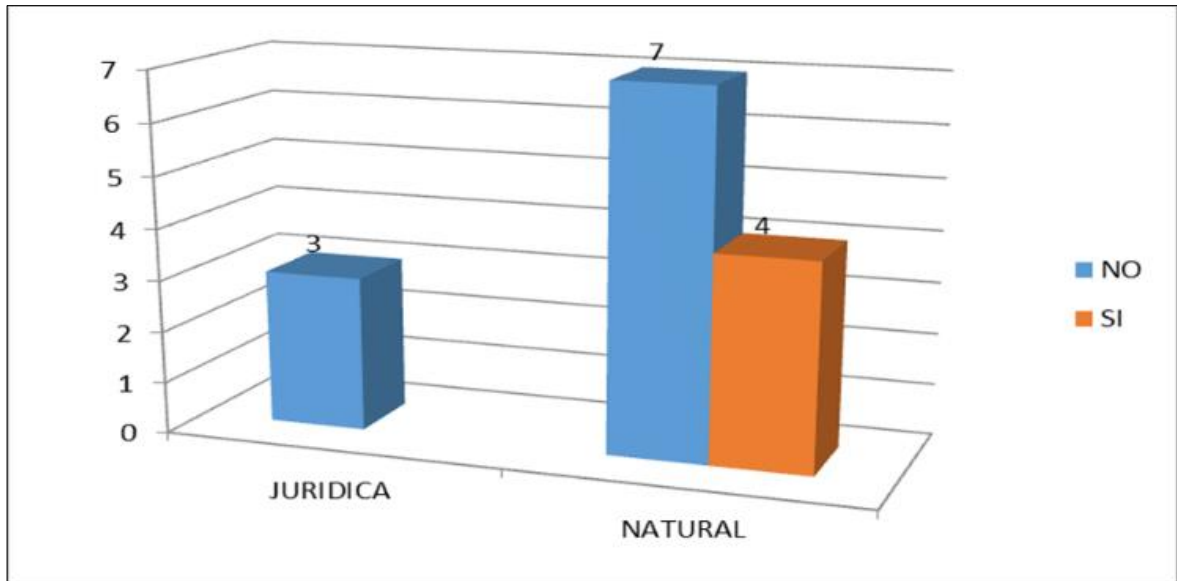
**Tabla 23. Obra civil**

ASPECTO A MEJORAR: OBRA CIVIL	NO		SI	
	No.	%	No.	%
JURIDICA	3	30,00	0	0,00
NATURAL	7	70,00	4	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100,00</b>	<b>4</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta aplicada clientes de UVA

Se observó que el 70,00% de los clientes “Persona natural”, consideran que la empresa no tiene que mejorar la Obra civil realizada por UVA.

**Gráfica 22. Obra civil**



Fuente: Encuesta aplicada clientes de UVA

#### 11. Acabados

Con el análisis de la presente variable se busca conocer la satisfacción de los clientes con los Acabados realizados por UVA.

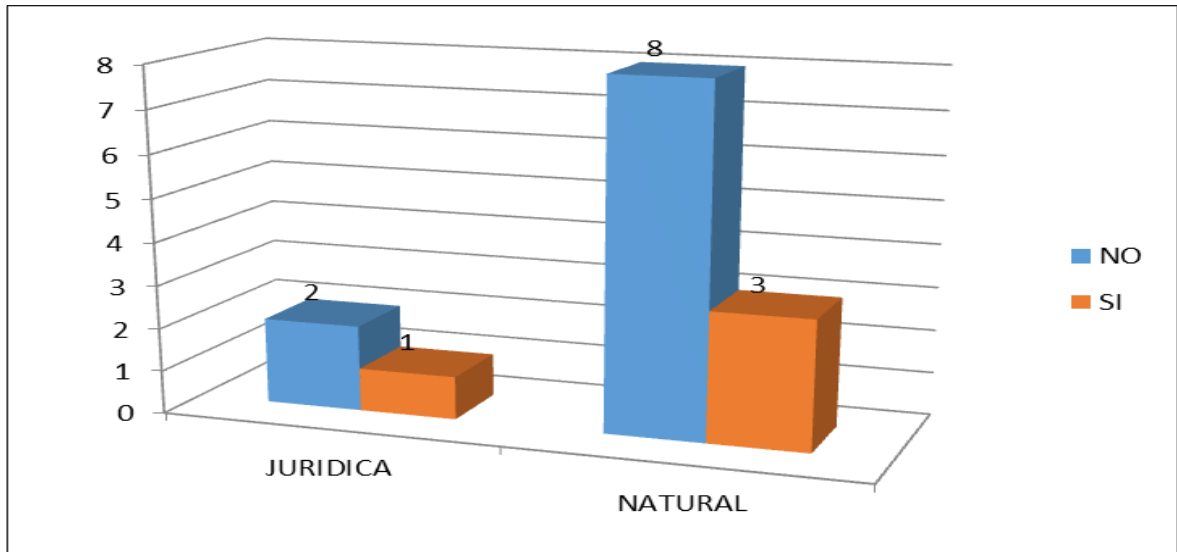
**Tabla 24. Acabados**

ASPECTO A MEJORAR: ACABADOS	NO		SI	
	No.	%	No.	%
TIPO CLIENTE				
JURIDICA	2	20,00	1	25,00
NATURAL	8	80,00	3	75,00
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100,00</b>	<b>4</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta aplicada clientes de UVA

Se pudo visualizar que el 75,00% de los clientes "Persona natural", consideran que la empresa podría mejorar los acabados realizados por UVA.

**Gráfica 23. Acabados**



Fuente: Encuesta aplicada clientes de UVA

## 12. Tarifas

Con el análisis de la presente variable se busca conocer la satisfacción de los clientes con las tarifas cobradas por UVA.

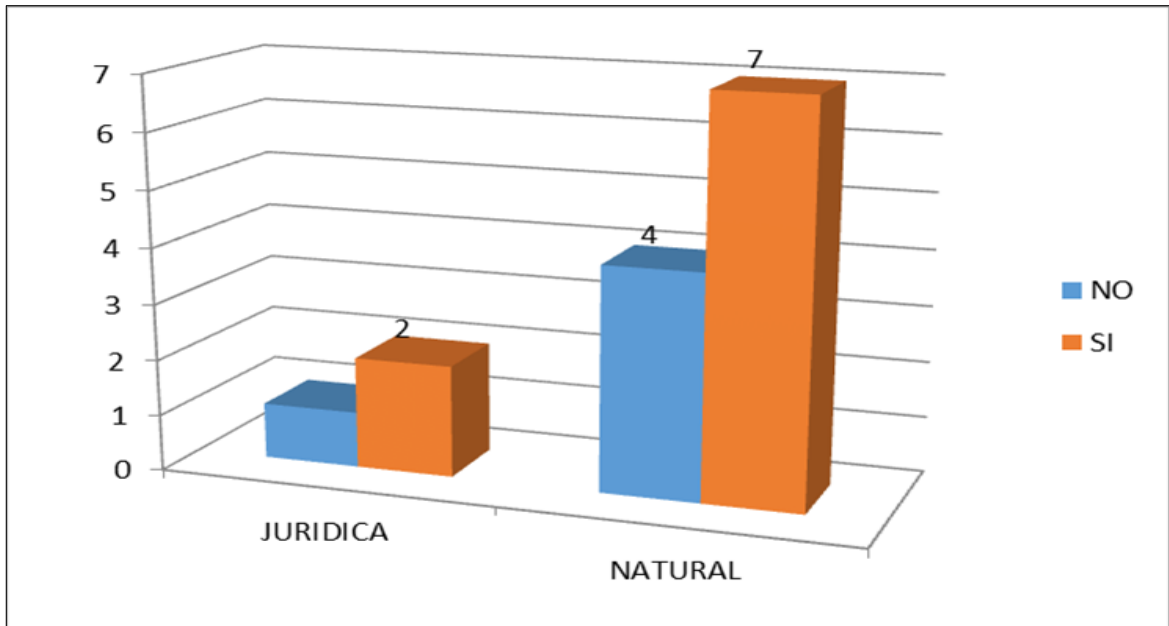
**Tabla 25. Tarifas**

ASPECTO A MEJORAR: TARIFAS	NO		SI	
	No.	%	No.	%
JURIDICA	1	20,00	2	22,22
NATURAL	4	80,00	7	77,78
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100,00</b>	<b>9</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta aplicada clientes de UVA

Se logró visualizar que 7 de los clientes “Persona natural” que corresponde al 77,78%, consideran que la empresa podría mejorar las tarifas cobradas por UVA.

**Gráfica 24. Tarifas**



Fuente: Encuesta aplicada clientes de UVA

### 13. Otros aspectos a mejorar

Con el análisis de la presente variable se busca conocer qué otros aspectos consideran los clientes debe mejorar UVA.

**Tabla 26. Otros aspectos a mejorar**

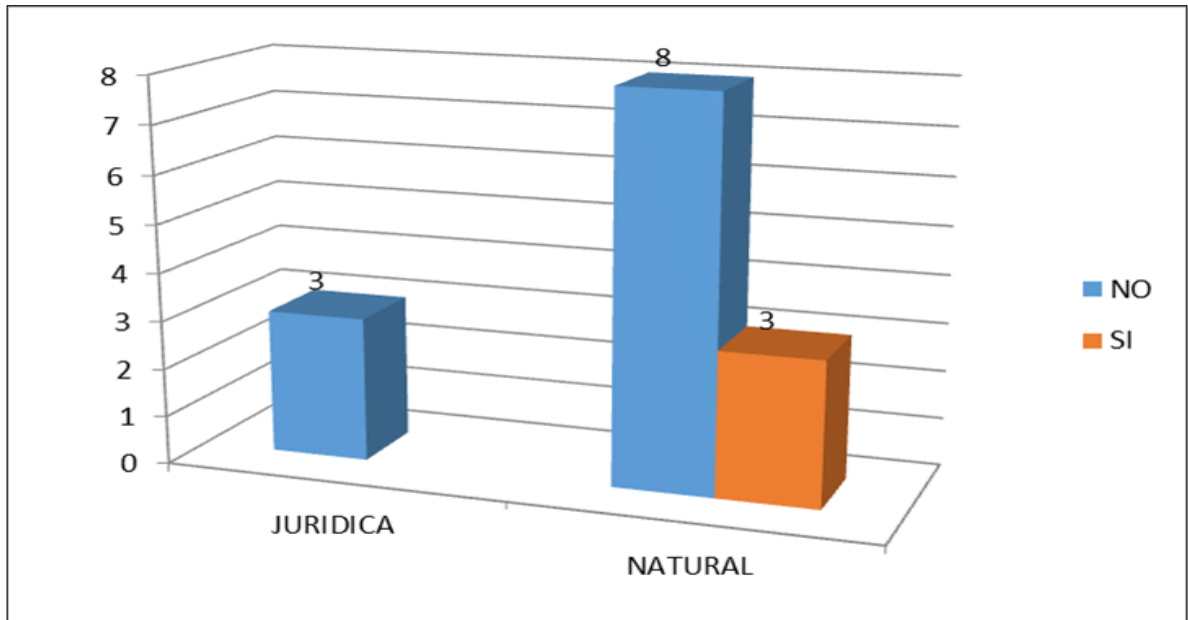
OTROS ASPECTOS A MEJORAR	NO		SI	
	No.	%	No.	%
TIPO CLIENTE				
JURIDICA	3	27,27	0	0,00
NATURAL	8	72,73	3	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,00</b>	<b>3</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta aplicada clientes de UVA

Se logró evidenciar que 3 de los clientes consideran que la empresa podría mejorar en otros aspectos.



**Gráfica 25. Otros aspectos a mejorar**



Fuente: Encuesta aplicada clientes de UVA

#### 14. Medio: Asesoría Comercial

Con el análisis de la presente variable se busca conocer qué tanto le interesa a los clientes de UVA enterarse de los servicios de la empresa a través la asesoría comercial directa.

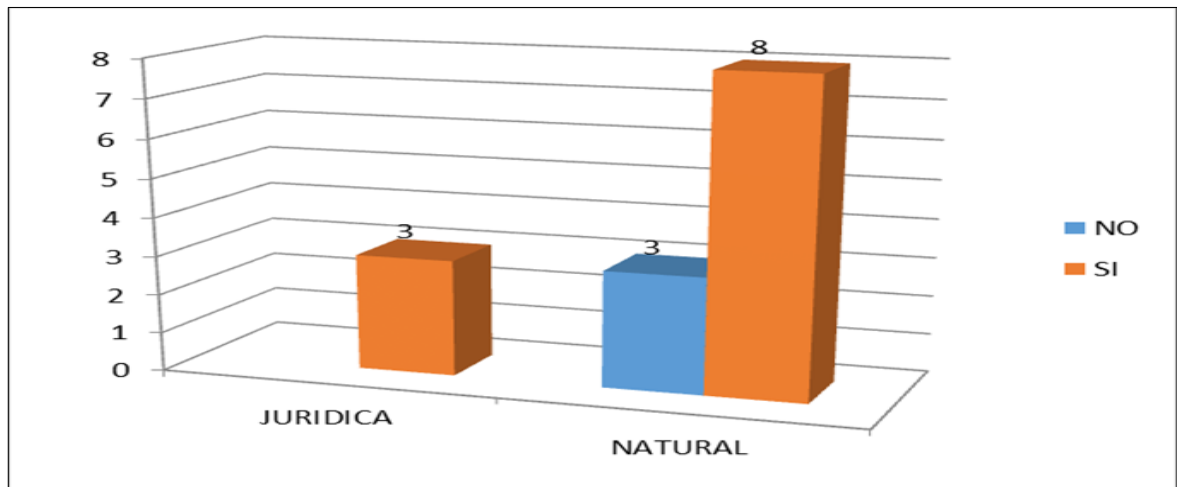
**Tabla 27. Medio: asesoría comercial**

MEDIO PARA ENTERARSE: ASESORÍA COMERCIAL DIRECTA	NO		SI	
	No.	%	No.	%
JURIDICA	0	0,00	3	27,27
NATURAL	3	100,00	8	72,73
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100,00</b>	<b>11</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta aplicada clientes de UVA

Con la presente información se pudo evidenciar que al 72,73% de los clientes (persona natural) entrevistados, les gusta enterarse de los servicios de UVA a través de asesoría comercial directa.

**Gráfica 26. Medio: asesoría comercial**



Fuente: Encuesta aplicada clientes de UVA

#### 15. Medio: Redes Sociales

Con el análisis de la presente variable se busca conocer qué tanto les interesa a los clientes de UVA enterarse de los servicios de la empresa a través de redes sociales.

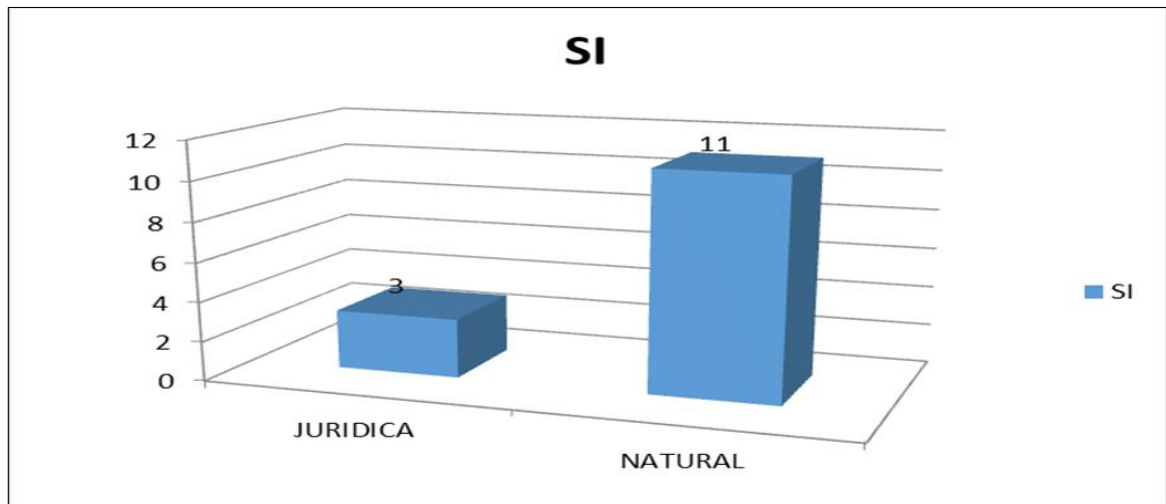
**Tabla 28. Medio: redes sociales**

MEDIO PARA ENTERARSE: REDES SOCIALES	SI	
	No.	%
JURIDICA	3	21,43
NATURAL	11	78,57
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta aplicada clientes de UVA

Con la presente información podemos evidenciar que al 78,57% de los clientes (persona natural) entrevistados, les gusta enterarse de los servicios de UVA a través de redes sociales.

**Gráfica 27. Medio: redes sociales**



Fuente: Encuesta aplicada clientes de UVA

#### 16. Publicidad Impresa

Con el análisis de la presente variable se busca conocer qué tanto les interesa a los clientes de UVA enterarse de los servicios de la empresa a través de publicidad impresa.

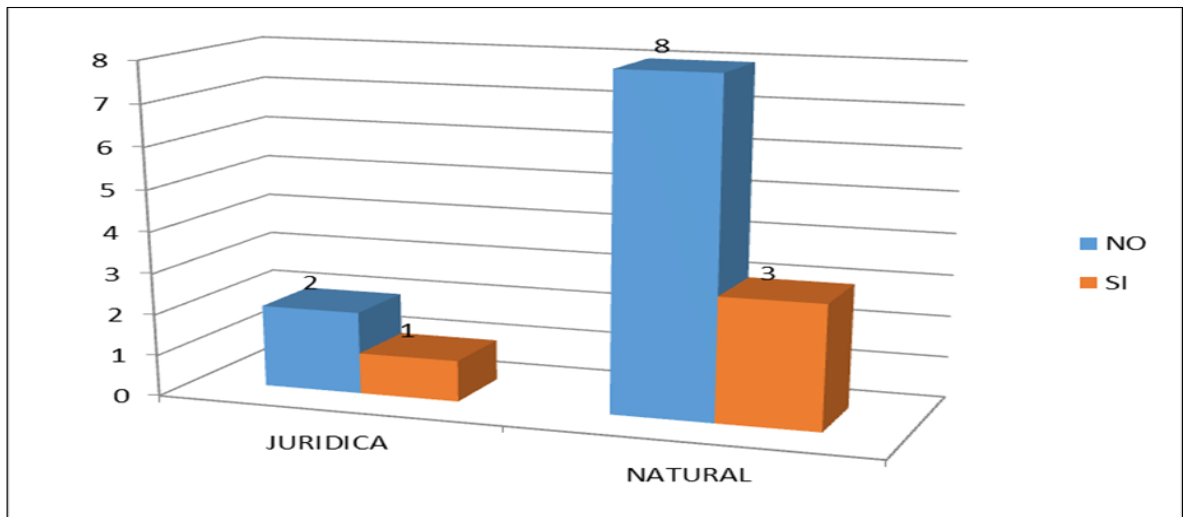
**Tabla 29. Publicidad impresa**

MEDIO PARA ENTERARSE: PUBLICACIÓN IMPRESA	NO		SI	
	No.	%	No.	%
JURIDICA	2	20,00	1	25,00
NATURAL	8	80,00	3	75,00
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100,00</b>	<b>4</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta aplicada clientes de UVA

Con la presente información se pudo evidenciar que al 78,57% de los clientes (persona natural) entrevistados, les gusta enterarse de los servicios de UVA a través de publicidad impresa.

**Gráfica 28. Publicidad impresa**



Fuente: Encuesta aplicada clientes de UVA

### 17. Presentación de Quejas o Reclamos

Con el análisis de la presente variable se busca conocer el porcentaje de quejas o reclamos realizados por los clientes de UVA.

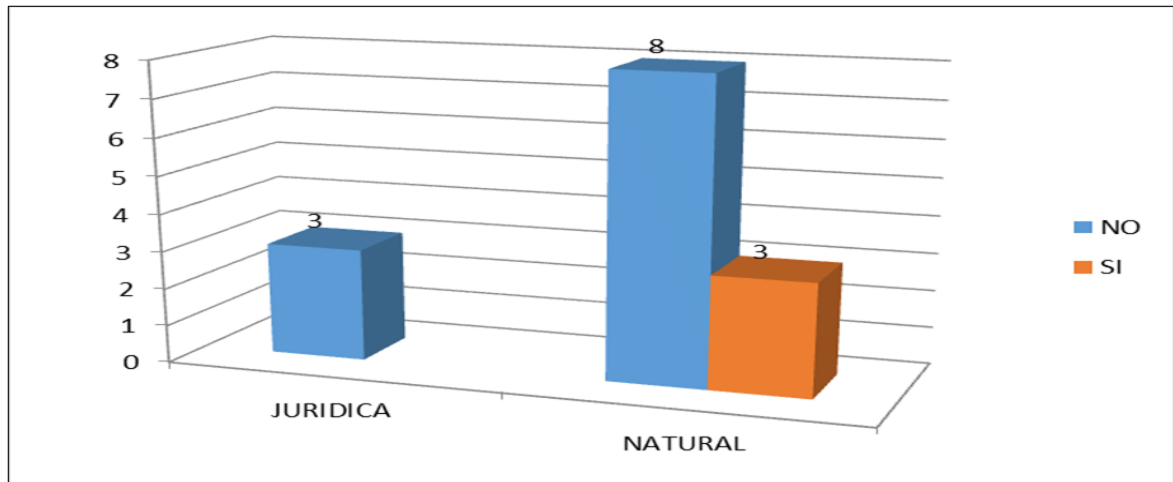
**Tabla 30. Presentación de quejas o reclamos**

HA PRESENTADO QUEJAS O RECLAMOS	NO		SI	
	No.	%	No.	%
TIPO CLIENTE				
JURIDICA	3	27,27	0	0,00
NATURAL	8	72,73	3	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,00</b>	<b>3</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta aplicada clientes de UVA

Con la presente información se pudo evidenciar que el 21,42% de los clientes de UVA han presentado quejas o reclamos.

**Gráfica 29. Presentación de quejas o reclamos**



Fuente: Encuesta aplicada clientes de UVA

#### 18. Calificación Respuesta Queja o Reclamo

Con el análisis de la presente variable se busca conocer la calificación dada por los clientes a la respuesta de queja o reclamo dada por UVA.

**Tabla 31. Calificación respuesta queja o reclamo**

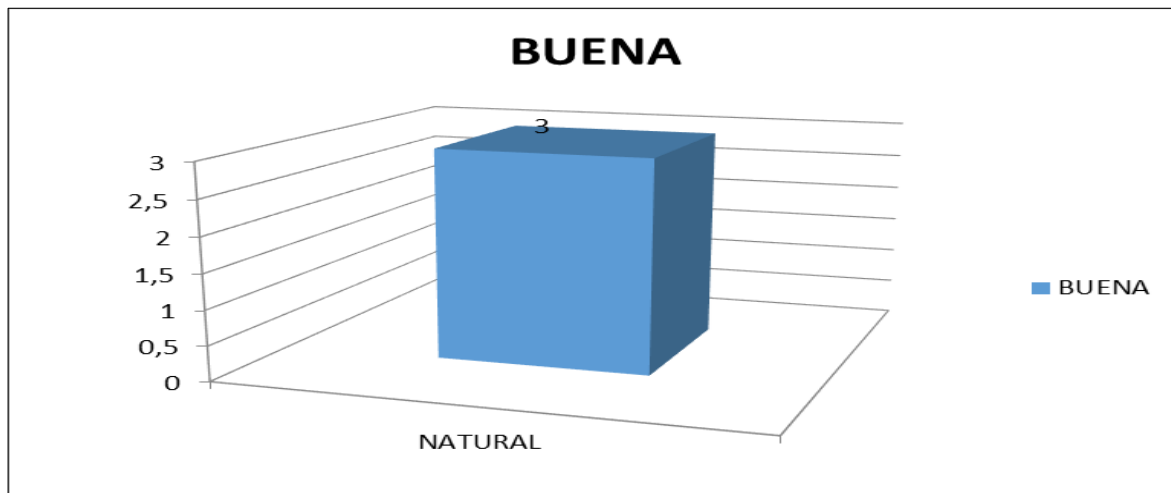
CALIFICACIÓN RPTA QUEJA O RECLAMO	BUENA	
	No.	%
TIPO CLIENTE		
JURIDICA	0	0,00
NATURAL	3	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta aplicada clientes de UVA

Con la presente información se logró evidenciar que el 100% de los clientes que

presentaron una queja o reclamo calificaron como “Buena” la respuesta dada por UVA.

**Gráfica 30. Calificación respuesta queja o reclamo**



Fuente: Encuesta aplicada clientes de UVA

**19. Recomendaría los Servicios**

Con el análisis de la presente variable se busca conocer si los clientes recomendarían los servicios de UVA.

**Tabla 32. Recomendaría los servicios**

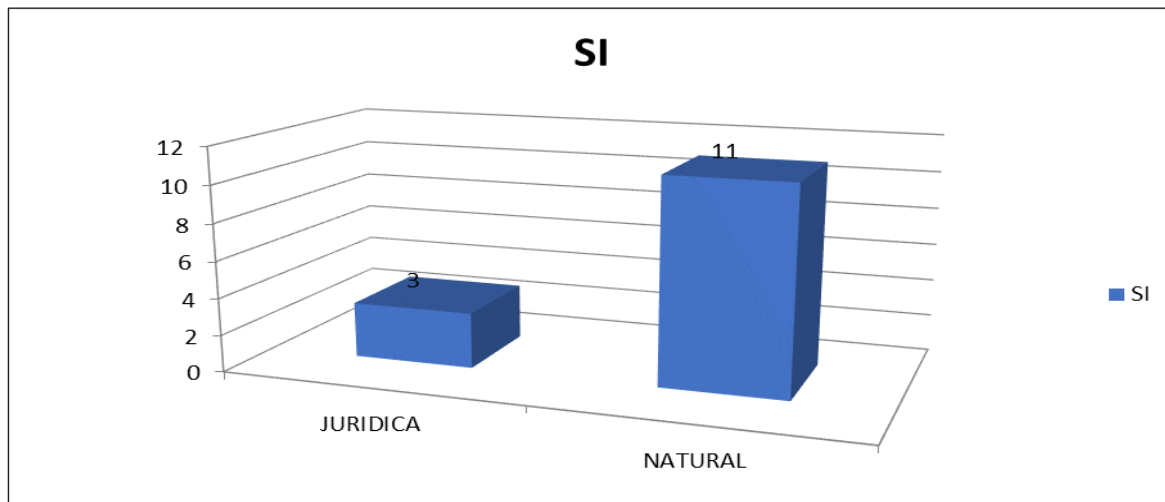
RECOMENDARIA LOS SERVICIOS DE UVA	SI	
	No.	%
JURIDICA	3	21,43
NATURAL	11	78,57
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta aplicada clientes de UVA

Con la presente información se logró visualizar que el 100% de los clientes

entrevistados recomendarían los servicios de UVA.

**Gráfica 31. Recomendaría los servicios**



Fuente: Encuesta aplicada clientes de UVA

20. Tiempo de Uso de los Servicios / Medios por los Que se Enteró el Cliente.

Con el análisis de las presentes variables se busca evidenciar la relación entre el tiempo de uso de los servicios del cliente con UVA y los medios por los cuales se enteró de la empresa.

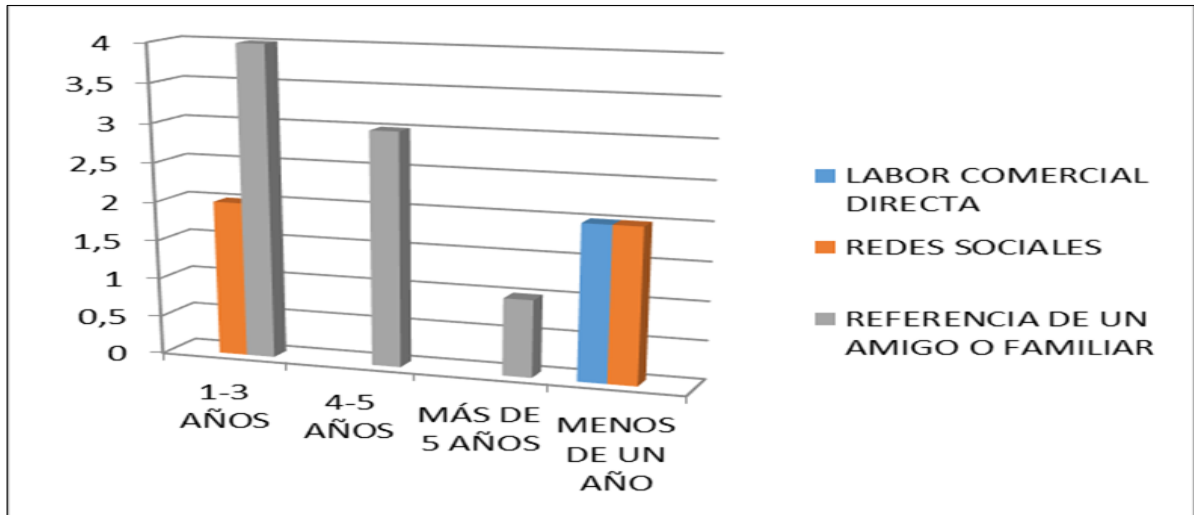
**Tabla 33. Tiempo de uso de los servicios / medios por los que se enteró el cliente**

MEDIOS ENTERÓ	LABOR COMERCIAL DIRECTA		REDES SOCIALES		REFERENCIA DE UN AMIGO O FAMILIAR	
	No.	%	No.	%	No.	%
TIEMPO USO SS						
1-3 AÑOS	0	0,00	2	50,00	4	50,00
4-5 AÑOS	0	0,00	0	0,00	3	37,50
MÁS DE 5 AÑOS	0	0,00	0	0,00	1	12,50
MENOS DE UN AÑO	2	100,00	2	50,00	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100,00</b>	<b>4</b>	<b>100,00</b>	<b>8</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta aplicada clientes de UVA

Con la presente información se pudo evidenciar que el 57,14% de los clientes de UVA se han enterado de la empresa por referencia de un amigo o familiar.

**Gráfica 32. Tiempo uso de los servicios / medios por los que se enteró el cliente**



Fuente: Encuesta aplicada clientes de UVA

21. Número de Proyectos Realizados con UVA / Aspectos a Mejorar.

Con el análisis de las presentes variables se busca evidenciar la relación entre el número de proyectos realizados con UVA y el aspecto a mejorar “Tarifa”.

**Tabla 34. Número de proyectos realizados con uva / aspectos a mejorar**

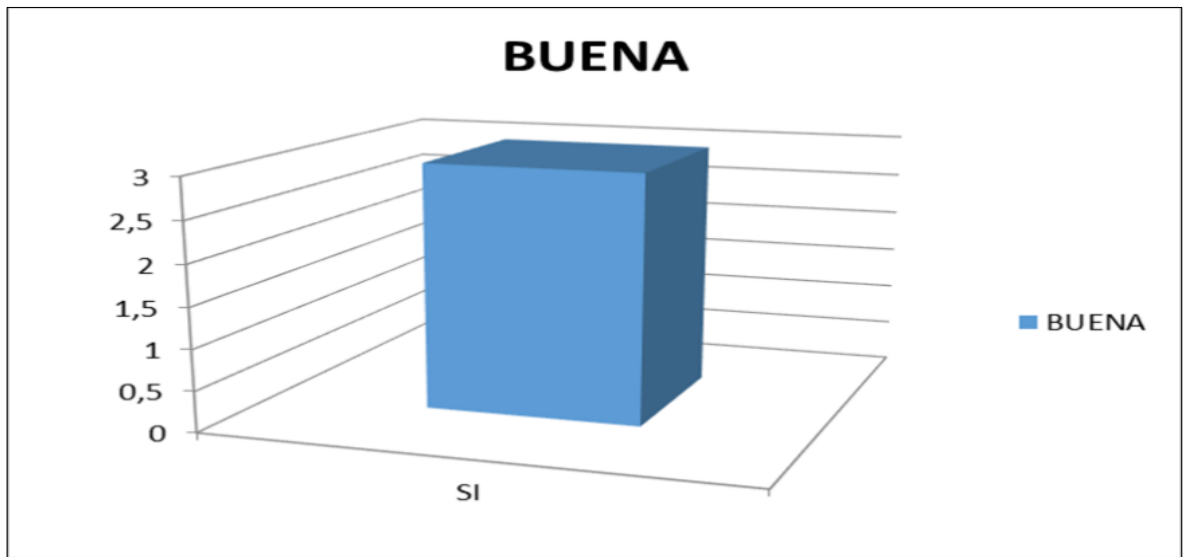
CALIFICACIÓN A LA RESPUESTA	BUENA	
	No.	%
HA PRESENTADO QUEJA O RECLAMO		
NO	0	0,00
SI	3	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta aplicada clientes de UVA



Con la presente información se puede evidenciar que el 64,28% de los clientes han realizada más de uno proyecto con UVA, a pesar de haber manifestado que UVA debe mejorar tarifas.

**Gráfica 33. Número de proyectos realizados con uva / aspectos a mejorar**



Fuente: Encuesta aplicada clientes de UVA

## 2. ANÁLISIS DE DEBILIDADES, CAUSAS Y CONSECUENCIAS DEL ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA UVA- UNIDAD VECTORIAL DE ARQUITECTURA

### 2.1 MATRIZ DE DEBILIDADES, CAUSAS Y CONSECUENCIAS

**Tabla 35. Matriz de debilidades, causas y consecuencias**

		Debilidades	Causas	Consecuencias
Dirección de obra	D1	Falta definición de Misión, Visión y Valores Corporativos.	Ausencia de carta de navegación de la empresa.	Ausencia de identidad en la especialidad de la oferta de servicio y sin meta clara hacia donde llegar.
	D2	Aumento de costos de construcción, por actividades no planeadas	Ausencia de planeación estratégica	Problemas en la entrega de obras a clientes y problemas en la liquidación de obra por costos inesperados
	D3	No se define el modelo administrativo para cada proyecto, falta de planeación	Ausencia de planeación estratégica	Pérdida de oportunidad de presentar mayor eficiencia y eficacia en los proyectos.
Inspección de obra	D4	Ausencia de un sistema de seguridad y salud en el trabajo	Desconocimiento de normatividad, multas e impactos	Posibilidad de multas o accidentes que no reconozcan las ARL en atención de seguridad y salud en el trabajo y que produzcan pérdidas importantes e incluso cierre de la empresa por iliquidez.
Comercial	D5	Inexistencia de un plan de gestión de la demanda	Desconocimiento de capacidad y disponibilidad de recurso para atender la demanda de proyectos.	Pérdida de oportunidades de captación de clientes y participación en el mercado.

**Tabla 35. (Continuación)**

		<b>Debilidades</b>	<b>Causas</b>	<b>Consecuencias</b>
Comercial	D6	Carencia de una política documentada de gestión comercial basada en la modalidad de referidos, teniendo en cuenta que esta es la mayor fuente de clientes potenciales de la empresa	Desconocimiento de procedimientos que generen un plan de gestión de referidos.	Incumplimiento de metas comerciales y acceso a nuevos mercados para explorar.
	D7	Carencia de un modelo de CRM para fidelización de clientes	Desconocimiento del recurso humano sobre marcos de referencia y políticas de operación para fidelización de clientes	Pérdida de oportunidad de afianzar clientes a nuevos proyectos en oferta de empresa o demanda de cliente.
Diseño	D8	Ausencia de claridad en los lineamientos del concepto "Diseño Sensitivo"	Este proceso se encuentra en cabeza del Director Estratégico, quien a su vez es la persona que concibió el concepto y lo materializa	No potenciar la ventaja competitiva ante las demás empresas prestadoras de servicios arquitectónicos, ante la centralización del conocimiento. Incumplimientos en tiempos de respuesta en diseño al no tener MO disponible para atención de requerimientos de clientes en diseño de proyectos.

**Tabla 35. (Continuación)**

		<b>Debilidades</b>	<b>Causas</b>	<b>Consecuencias</b>
Diseño	D9	No hay un proceso definido para la gestión de cambios y la trazabilidad de los mismos.	Ausencia de marcos de referencia y metodología para tratar los cambios presentados en la ejecución de los proyectos.	Generación de sobrecostos o incumplimientos de entregables por reprocesos o cambios no documentados.
Administrativo y Financiero	D10	Carencia de un manual de funciones para los cargos existentes	Ausencia de una estructura organizacional con modelo de procesos	No se generan responsables con labores definidas que permitan control, seguimiento y evaluación de productividad del recurso.
	D11	No se cuenta con indicadores de gestión y resultados.	Ausencia de planeación estratégica	No permite hacer mediciones constantes y en tiempo real para la toma de decisiones estratégicas.
	D12	No se cuenta con un registro de los proveedores con la respectiva hoja de vida	No se cuenta con herramientas tecnológicas que permitan registrar y actualizar hojas de vida de proveedores	La operación depende de unos pocos proveedores o subcontratistas de confianza; con una información básica de estos y no se cuenta con plan de contingencia.

Fuente: elaboración propia

### 3. PLAN DE MEJORAMIENTO INTEGRAL PARA LA EMPRESA UVA-UNIDAD VECTORIAL DE ARQUITECTURA

**Tabla 36. Plan de mejoramiento integral**

Componente: Dirección de Obra						
Objetivo: Elaborar con base en la carta de navegación de la compañía, direccionamiento a proyectos presentados con su respectivo seguimiento y control						
Debilidad o necesidad	Acciones		Indicadores	Fuente de verificación	Fecha	Responsable
	Actividades	Tareas				
D1. Falta de definición de Misión, Visión y Valores Corporativos.	Incorporación de un modelo de planeación estratégica. Socialización, sensibilización y capacitación sobre modelos de planeación estratégica	Elaboración de Misión, Visión y Valores corporativos con personal de la empresa. -Contratación de herramienta informática que ayude como repositorio de información e inspección de seguimientos	Generación de marca reconocida por cliente interno y externo. - Metas cuantitativas a un periodo determinado. - Creación de identidad de la empresa.	Documento registrado con directiva empresarial	31/03/2020	Dirección

**Tabla 36. (Continuación)**

Componente: Dirección de Obra						
Objetivo: Elaborar con base en la carta de navegación de la compañía, direccionamiento a proyectos presentados con su respectivo seguimiento y control						
Debilidad o necesidad	Acciones		Indicadores	Fuente de verificación	Fecha	Responsable
	Actividades	Tareas				
D2. Aumento de costos de construcción, por actividades no planeadas	Implementación de un procedimiento de Gestión de Estrategia de Proyectos	Elaboración de presupuestos de obra. - Análisis de capacidades y disponibilidad del recurso	Eficiencia en los recursos planeados y utilizados en los proyectos	Plan General de Proyectos	31/03/2020	Dirección
D3. No se define el modelo administrativo para cada proyecto, falta de planeación.	Incorporación de un plan general de proyectos con políticas de atención dependiendo de la naturaleza del proyecto.	Capacitación sobre modelos de atención de obra y su ejecución	Segmentos o líneas de negocio identificados con procedimientos de atención especializados. - Eficiencia en la implementación del plan general de proyectos	Plan General de Proyectos	31/03/2020	Dirección

**Tabla 36. (Continuación)**

Componente: Inspección de Obra						
Objetivo: Realizar seguimientos y controles que entreguen resultados preventivos y de gestión sobre cada proyecto en la ejecución de obra						
Debilidad o necesidad	Acciones		Indicadores	Fuente de verificación	Fecha	Responsable
	Actividades	Tareas				
D4. Ausencia de un sistema de seguridad y salud en el trabajo	Crear un sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo	Creación de comités operativos respectivos. - Creación de políticas para el cumplimiento del sistema de gestión. - Socialización y sensibilización del sistema de gestión	Eficiencia en la implementación del sistema de Gestión de seguridad y salud en el trabajo.	Documentación, Lineamientos, Planes y Políticas del Sistema de Gestión de seguridad y salud en el trabajo	30/04/2020	Inspectores de obra
Componente: Comercial						
Objetivo: Lograr afianzamiento sobre clientes atendidos y a través de la gestión realizada postventa lograr ingresar a nuevos mercados.						
Debilidad o necesidad	Acciones		Indicadores	Fuente de verificación	Fecha	Responsable
	Actividades	Tareas				
D5. Inexistencia de un plan de gestión de la demanda	Crear un Plan de Gestión de la demanda	Realizar un diagnóstico de las necesidades de los clientes atendidos por segmentos de mercado. - Hacer análisis de recursos utilizados en cada servicio.	Número de personas atendidas por servicio ofrecido	Documento de Plan de Gestión de la demanda	31/03/2020	Dirección Comercial

**Tabla 36. (Continuación)**

Componente: Comercial						
Objetivo: Lograr afianzamiento sobre clientes atendidos y a través de la gestión realizada postventa lograr ingresar a nuevos mercados.						
Debilidad o necesidad	Acciones		Indicadores	Fuente de verificación	Fecha	Responsable
	Actividades	Tareas				
D6. Carencia de una política documentada de gestión comercial basada en la modalidad de referidos, teniendo en cuenta que esta es la mayor fuente de clientes potenciales de la empresa	Implementación de política comercial con plan referidos	Inventario de clientes, clientes repetitivos	Cientes con referidos sobre total de Clientes	Documento de seguimiento postventa	30/04/2020	Dirección Comercial
D7. Carencia de un modelo de CRM para fidelización de clientes	Implementación de un modelo de CRM	Inventario de clientes satisfechos, insatisfechos. - Modalidad de compra de los clientes. - Hoja de vida de cada	Cientes satisfechos sobre total de clientes. - Clientes que repiten proyectos sobre total de clientes.	Documento de seguimiento postventa	29/05/2020	Dirección Comercial



**Tabla 36. (Continuación)**

Componente: Comercial						
Objetivo: Lograr afianzamiento sobre clientes atendidos y a través de la gestión realizada postventa lograr ingresar a nuevos mercados.						
Debilidad o necesidad	Acciones		Indicadores	Fuente de verificación	Fecha	Responsable
	Actividades	Tareas				
D7. Carencia de un modelo de CRM para fidelización de clientes	Implementación de un modelo de CRM	proyecto por cliente. - Gestión de una herramienta de apoyo tecnológico para la implementación del CRM. - Socialización y capacitación sobre el uso e impacto comercial del CRM	Cientes satisfechos sobre total de clientes. - Clientes que repiten proyectos sobre total de clientes.	Documento de seguimiento postventa	29/05/2020	Dirección Comercial
Componente: Diseño						
Objetivo: Lograr implementar un procedimiento en la etapa de Diseño que garantice descentralización de conocimiento y control de cambios sobre las especificaciones requeridas por la demanda de proyectos de los clientes						
Debilidad o necesidad	Acciones		Indicadores	Fuente de verificación	Fecha	Responsable
	Actividades	Tareas				
D8. Ausencia de claridad en los lineamientos del concepto "Diseño Sensitivo".	Incorporación de plan de back up en la empresa	Capacitación a personal de Diseño en lineamientos sobre Diseño sensitivo	Cantidad de clientes atendidos en paralelo	Comités de evaluación comercial. Indicadores comerciales	28/02/2020	Líder de Diseño - Dirección

**Tabla 36. (Continuación)**

Componente: Diseño						
Objetivo: Lograr implementar un procedimiento en la etapa de Diseño que garantice descentralización de conocimiento y control de cambios sobre las especificaciones requeridas por la demanda de proyectos de los clientes						
Debilidad o necesidad	Acciones		Indicadores	Fuente de verificación	Fecha	Responsable
	Actividades	Tareas				
D9. No hay un proceso definido para la gestión de cambios y la trazabilidad de los mismos.	Diseñar un procedimiento para gestión de cambios para el ciclo de vida de los proyectos	Mesa de trabajo para identificar puntos de control sobre cambios que impacten el proyecto con las personas que intervienen en los proyectos	Cantidad de cambios resultantes por proyecto. - Cantidad de cambios aprobados sobre cambios presentados	Caracterización de procesos	31/03/2020	Líder de Diseño
Componente: Administrativo y Financiero						
Objetivo: Implementar procedimientos que permitan ejecutar seguimientos y controles a la labor administrativa de cada proyecto						
Debilidad o necesidad	Acciones		Indicadores	Fuente de verificación	Fecha	Responsable
	Actividades	Tareas				
D10. Carencia de un manual de funciones para los cargos existente	Implementación de manual de funciones	Identificación y ubicación de cargos. - Identificación de procesos en correlación de cargos. - Descripción del contenido funcional de cargos en procesos.	Evaluación de desempeño.	Carpeta de cargos en gestión Humana	31/03/2020	Área Administrativa

**Tabla 36. (Continuación)**

Componente: Administrativo y Financiero						
Objetivo: Implementar procedimientos que permitan ejecutar seguimientos y controles a la labor administrativa de cada proyecto						
Debilidad o necesidad	Acciones		Indicadores	Fuente de verificación	Fecha	Responsable
	Actividades	Tareas				
		Descripción de conocimientos y competencias del personal en los cargos.	.			
D11. No se cuenta con indicadores de gestión y resultados.	Implementación de BSC	Identificar procesos que requieren indicadores. - Enlazar indicadores con misión y visión corporativa. - Identificar herramientas tecnológicas de apoyo para la implementación del BSC. -Socialización, sensibilización y capacitación en manejo de indicadores de gestión.	% de efectividad en la implementación del BSC.	Matriz de seguimiento y control a la metodología de BSC.	30/04/2020	Dirección
D12. No se cuenta con un registro de los proveedores con la respectiva hoja de vida	Creación de Política de tratamiento de Proveedores	Contratación de una herramienta informática como apoyo a la actividad requerida. -Elaboración de procedimiento de tratamiento a proveedores.	Proveedores consolidados con hoja de vida actualizada	Base de datos de proveedores	30/03/2020	Área Administrativa - Inspectores de obra

## 4. CONCLUSIONES

UVA – Unidad Vectorial de Arquitectura es una empresa dedicada a brindar soluciones personalizadas a través de diseños sensitivos a necesidades de construcción de obras civiles de clientes que requieren asesoría y alianza hacia una transformación conjunta en la ejecución de sus sueños.

La empresa cuenta con personal especializado en actividades específicas que cumplen con el ciclo de trabajo en el diseño y transformación de cada obra contratada. Ahora bien, a pesar de poseer el “saber hacer” (know how), UVA tiene la ausencia de un proceso de planeación estratégica que permita visualizar de forma estructurada lo que la empresa hace de forma operativa y el “hacia donde” se quiere llegar como organización.

Las metas de crecimiento son proyectadas de forma anualizada, calculadas porcentualmente sobre los resultados del año inmediatamente anterior; a pesar de apuntar a un crecimiento en cifras, no se cuenta con objetivos estratégicos que puedan cumplirse con procesos y procedimientos documentados, basados en marcos de referencia y medibles a través de indicadores de gestión.

La empresa no cuenta con una estructura organizacional clara con mapa de procesos que encadene entradas y salidas, entre clientes internos que engranen un fin común. A su vez, no cuentan con un organigrama documentado, solo se cuenta con funciones o roles desempeñados, de acuerdo a las capacidades de cada uno de los miembros del equipo; este estilo jerárquico se asemeja a un organigrama funcional, donde cada responsable de área cumple con las funciones encomendadas, sin tener una línea de mando directa. Este modelo es un riesgo actual, ya que quienes laboran pueden incurrir en errores a falta de información sobre los responsables de cada tarea (entradas y salidas de un mapa de procesos). No existe un proceso donde se registren las competencias y

habilidades requeridas para el cargo desempeñado por los colaboradores, basado en un manual de funciones que permita brindar garantías en la ejecución de procedimientos.

La empresa además no posee un mecanismo de difusión interna o externa de comunicación que canalice, filtre y sensibilice la recepción y envío de información corporativa, vital en el cumplimiento de objetivos trazados.

A nivel de áreas establecidas por UVA, el diagnóstico en la investigación descriptiva evidenció la falencia en los procesos misionales a falta de la documentación de los mismos, se inician proyectos sin tener un plan detallado con cronograma de actividades según marcos de referencia o buenas prácticas que permitan realizar seguimiento y control de los mismos con balance en tiempo real.

La ausencia de información específica sobre proveedores actuales y posibles proveedores existentes en el mercado, no permiten dinamizar y ampliar tiempos de respuesta en capacidad y disponibilidad del recurso, arriesgando momentos de oportunidad que pueden presentarse para obtener mejores rendimientos y utilidades.

En temas comerciales la empresa cuenta con una oferta de valor generada desde un concepto propio llamado "Arquitectura Sensitiva", el cual ha tenido buena aceptación ante los clientes; sin embargo, en el ámbito comercial no cuentan con estrategias claras para la consecución de nuevos clientes, a pesar de que el 70% de las ventas nuevas provienen bajo la modalidad de referido, la empresa no ha desarrollado un modelo comercial o de mercadeo que promueva esta dinámica y aproveche los datos e información obtenida para generar conocimiento alterno e innovación.

En el área administrativa la empresa utiliza los flujos de caja y programación de

gastos, además de reportes contables exigidos de ley y no para planeación, seguimiento y control de actividades que sirvan como indicador de gestión.

Realizando una mirada hacia la tecnología utilizada, UVA, solo presenta apoyo en el área de Diseño donde ve su fortaleza emerger, desaprovechando aplicaciones que le permitan eficiencia y eficacia en diferentes procesos tanto misionales, como de apoyo, estrategia y control, brindando un mapa de conocimiento en tiempo real en aras de presentar herramientas para la toma de decisiones a nivel gerencial.

## 5. RECOMENDACIONES

- Solicitar asesoría sobre un modelo de planeación estratégica para adoptarlo y aplicarlo a la compañía, socializando y sensibilizando al personal en aras del crecimiento integral.
- Adoptar un plan general de proyectos con metodología como marco de referencia hacia el seguimiento y control en las fases de formulación y ejecución de actividades.
- Implementar indicadores de gestión para determinar si se están cumpliendo o no con las metas y objetivos establecidos por la empresa y tomar decisiones que permitan hacer cambios en momentos oportunos para realizar el redireccionamiento estratégico necesario.
- Implementar un mapa de procesos, organigrama y manual de funciones que se interrelacionen como herramienta de un plan estratégico a cumplir.
- Elaborar un inventario de proveedores (actuales y potenciales existentes en el mercado) con información sobre portafolios actualizados y correlación de alianzas y sus beneficios posibles a utilizar.
- Utilizar un software que permita dinamizar y agilizar procesos y procedimientos de los cuales puedan extraerse información útil en tiempo real, así como su repositorio para control estadístico y toma de decisiones a futuro.
- Implementar una plataforma de CRM que permita conocer al cliente atendido y al cliente potencial sobre sus actividades estadísticas de consumo y llegar con ofertas innovadoras y asequibles, ampliando el universo comercial de la Empresa.

- Dentro de los procesos de apoyo es importante la creación de un área financiera que permita realizar proyecciones y gestión sobre proyectos venideros, así como proponer alianzas estratégicas según oportunidades y amenazas del mercado.
- Incluir dentro de la cultura organizacional de la empresa, la coexistencia de la mejora continua, con el fin de garantizar competitividad y logro de objetivos.
- Elaborar un plan de comunicaciones con su respectiva matriz, que permita la entrega de información clara y transparente como insumo de la estrategia a seguir en cada proceso de la empresa con clientes interno y externo.



## BIBLIOGRAFÍA

COMPETENCIAS GENÉRICAS – Universidad Politécnica De Madrid.

<https://innovacioneducativa.upm.es/competenciasgenericas/formacionyevaluacion/ analisis Sintesis>.

DEOBOLD B. VAN DALEN Y WILLIAM J. MEYER. Síntesis de estrategia de la investigación descriptiva manual de técnica de la investigación educacional. 2006

<https://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigaci-n-descriptiva.php>

G MUÑOZ, J MARFÁN, J PASCUAL, M SANCHEZ. PLANES DE MEJORAMIENTO SEP: SISTEMATIZACIÓN, ANALISIS Y APRENDIZAJE DE POLITICA. Santiago: Fundación De Chile, 2010.

GUÍA PARA LA ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA INSTITUCIONAL. 2012. p. 5

<https://map.gob.do/wp-content/uploads/2012/04/GUIA-para-la-Elaboracion-e-Implementacion-del-Plan-de-Mejora-Institucional.pdf>.

J MUELLES – Inta Eea Bariloche Comunicación Técnica. IMPLEMENTACION DE PLANES DE MEJORAMIENTO. OBJETIVOS DE MEJORAMIENTO Y CRITERIOS DE SELECCIÓN. 1985.

PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS. NASSIR SAPAG - MC - GRAW HILL

QUINTANA, José Javier. BLOG GESTIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS; COMO NACE Y SE LANZA UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE ARQUITECTURA. 2012

<http://www.bsarethinkingarchitecture.com/2012/12/04/como-nace-y-se-lanza-una->

[empresa-de-servicios-de-arquitectura/](#).

ROMÁN, C. PLANES DE MEJORAMIENTO: ESTRATEGIAS E INSTRUMENTOS PARA LA MEJORA DE LA EFICACIA. 2008

SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. Guía para elaboración de plan de mejoramiento. Universidad De Nariño. 2016. p. 2-5

[https://www.google.com.co/search?rlz=1C1NHXL\\_esCO802CO802&ei=Sz18W9eQFYK0zwKYj5rYDQ&q=definicion+de+vector](https://www.google.com.co/search?rlz=1C1NHXL_esCO802CO802&ei=Sz18W9eQFYK0zwKYj5rYDQ&q=definicion+de+vector).

<http://www.spaviv.es/cuales-son-los-servicios-mas-comunes-en-un-estudio-de-arquitectura/>.

<https://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/25-tipos-de-organigramas/#ixzz5OqJPMHDi>

<https://ingenioempresa.com/planificacion-tactica-caracterizar-proceso/>

## ANEXOS

### Anexo A. Encuesta aplicada a proveedores

1. Seleccione con un circulo el tipo de servicio provee a UVA- Unidad Vectorial de Arquitectura.

- a. Proveedor de materiales e insumos.
- b. Proveedor como contratista mano de obra.
- c. Ambos servicios.

2. Cuánto tiempo lleva como proveedor de servicios para UVA- Unidad Vectorial de Arquitectura

- a. Menos de un año.
- b. De 1 a 3 años.
- c. De 4 a 5 años.
- d. Más de 5 años.

3. Por favor marque con una X la casilla que más se ajuste a su respuesta

1.1.1 Pregunta	1.2 Escala de importancia				
	Excelente	Buena	Regular	Mala	Pésima
La claridad en la información en las solicitudes de servicio es:	Excelente	Buena	Regular	Mala	Pésima
La transparencia en los procesos de cotización y adjudicación es:	Excelente	Buena	Regular	Mala	Pésima
La comunicación entre la empresa y la empresa que usted representa es:	Excelente	Buena	Regular	Mala	Pésima
El seguimiento que realiza la empresa a la labor es	Excelente	Buena	Regular	Mala	Pésima
La efectividad en los pagos es:	Excelente	Buena	Regular	Mala	Pésima
En términos de respeto y buen trato la empresa es:	Excelente	Buena	Regular	Mala	Pésima

4. Por favor marque con una X la casilla que se ajuste a su respuesta

1.2.1 Pregunta relacionada con los aspectos a mejorar		
La empresa debería mejorar el Respeto en el trato	<b>SI</b>	<b>NO</b>
La empresa debería mejorar la claridad en la información	<b>SI</b>	<b>NO</b>
La empresa debería mejorar la oportunidad en los pagos	<b>SI</b>	<b>NO</b>
La empresa debería mejorar el seguimiento a la labor realizada	<b>SI</b>	<b>NO</b>

## Anexo B. Encuesta aplicada a clientes

1. Cuánto tiempo lleva usando los servicios de UVA- Unidad Vectorial de Arquitectura.

- e. Menos de un año.
- f. De 1 a 3 años.
- g. De 4 a 5 años.
- h. Más de 5 años.

2. Por favor cierre con un círculo la cantidad de proyectos que ha realizado con UVA- Unidad Vectorial de Arquitectura.

1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10 - más de 10.

3. cómo se enteró de los servicios que presta UVA- Unidad Vectorial de Arquitectura.

- a. Referencia de un amigo o familiar.
- b. Redes sociales.
- c. Labor comercial de la empresa.

4. Por favor marque con una X la casilla que más se ajuste a su respuesta

1.2.2 Aspectos a calificar	1.3 Escala de importancia				
	Excelente	Buena	Regular	Mala	Pésima
La calidad en los diseños es:	Excelente	Buena	Regular	Mala	Pésima
Los tiempos de entrega de la empresa son:	Excelente	Buena	Regular	Mala	Pésima
La comunicación entre la empresa y sus requerimientos son:	Excelente	Buena	Regular	Mala	Pésima
En términos de respeto y buen trato la empresa es:	Excelente	Buena	Regular	Mala	Pésima

5. Como le gustaría enterarse de los servicios que presta la empresa.

<b>1.3.1</b> Por favor marque con una X la casilla que se ajuste a su respuesta		
Redes sociales	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Radio	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Televisión	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Asesoría comercial directa	<b>SI</b>	<b>NO</b>

6. Pregunta relacionada con los aspectos a mejorar.

<b>1.3.2</b> Por favor marque con una X la casilla que se ajuste a su respuesta		
La empresa debería mejorar el respeto en el trato	<b>SI</b>	<b>NO</b>
La empresa debería mejorar los tiempos de entrega	<b>SI</b>	<b>NO</b>
La empresa debería mejorar las tarifas	<b>SI</b>	<b>NO</b>
La empresa debería mejorar las ofertas en el portafolio	<b>SI</b>	<b>NO</b>

7. usted ha presentado quejas ante la empresa UVA- Unidad Vectorial de Arquitectura.

- a. SI.
- b. NO.