

Universidad de los Andes
Departamento de Ingeniería Civil y Ambiental

ICYA 4329: Gestión Estratégica en la Industria de la Construcción

PROGRAMA DEL CURSO

NOTA: A lo largo del semestre, puede haber cambios que serán anunciados con tiempo.

SEMESTRE:	2025 - 1
ASIGNATURA:	CRN No. 41873 Martes/Jueves, 3:30pm – 4:50pm Salón: AU302
PROFESOR MAGISTRAL*:	Prof. Jose A. Guevara Maldonado, PhD. Profesor Asociado Oficina: ML-218 Teléfono: 3394949 Ext. 2810 E-Mail: ja.guevara915@uniandes.edu.co

HORARIO DE ATENCIÓN

Martes y Jueves 1:00 – 2:00 pm

La reunión se realiza en Teams. Por favor reservar espacio en el siguiente enlace. A la vuelta de correo recibirá invitación Teams para unirse a reunión en fecha y horario seleccionado.

<https://outlook.office365.com/owa/calendar/Uniandes20211@uniandes.onmicrosoft.com/bookings/>

Programar reunión previamente a través del correo electrónico

** Enviar correo electrónico para reuniones por fuera del horario de atención*

OBJETIVOS

El presente curso se enfoca en explorar la aplicación de conceptos de gestión estratégica en empresas relacionadas con la industria de la construcción. Se hace especial énfasis en el análisis de aspectos económicos y sociales desde una perspectiva organizacional a través de la exploración de metodologías gerenciales tendientes a promover la innovación y generar valor en el largo plazo. A lo largo del curso se estudian herramientas conceptuales que permiten entender de mejor forma la posición estratégica de la organización, analizar sus opciones estratégicas en el largo plazo, y explorar las barreras de implementación respecto a dichas opciones. El curso se centra en la utilización de casos de estudios de organizaciones internacionales como herramienta principal de aprendizaje. Dichos casos se complementan con presentaciones del profesor y estudiantes dentro del contexto colombiano.

Al finalizar este curso, los estudiantes estarán en la capacidad de: (a) tener una perspectiva general de la gestión estratégica en la industria de la construcción; (b) entender los factores estratégicos a tener en cuenta para planear adecuadamente el futuro a largo plazo de las organizaciones dentro de la industria de la construcción; (c) comprender los retos asociados con la implementación de decisiones y opciones estratégicas dentro del mercado edificador y/o de infraestructura; (d) analizar las implicaciones sociales y económicas relacionadas con la puesta en práctica de las decisiones estratégicas que se toman en organizaciones de la industria de la construcción.

MOTIVACIÓN

Esta asignatura responde a la necesidad de mejorar nuestro entendimiento respecto a dirigir de mejor forma los distintos tipos de organizaciones que conforman la cadena productiva de la industria de la construcción. El estudio de conceptos relacionados con la gestión estratégica permite examinar de forma general las distintas posiciones en las que se encuentran las organizaciones del sector, analizar sus opciones y decisiones enfocadas en generar mayor valor, y comprender las implicaciones asociadas con implementar dichas decisiones en el largo plazo.

Con base en lo anterior, el presente curso pretende examinar casos de estudio de organizaciones desarrollados a nivel internacional con el fin de reconocer las mejores prácticas y lecciones aprendidas. De igual forma, se busca conocer experiencias en el contexto colombiano para poder establecer conexiones conceptuales con los casos internacionales y analizar áreas de mejora.

LIBRO GUÍA

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. N., & Regnér, P. (2017). *Exploring Strategy* (No. 11th e). Pearson.

METODOLOGÍA DE APRENDIZAJE

Se utilizarán casos de estudio tipo *Harvard* y se realizarán discusiones en clase. Los casos de estudio estarán enfocados en proyectos desarrollados en distintos países a nivel mundial. Los casos de estudio estarán enfocados en temas particulares de la gestión estratégica en el ámbito constructivo.

ACTIVIDADES PEDAGÓGICAS

1. Clases magistrales: las clases estarán a cargo del profesor del curso y empezarán puntualmente en el horario y lugar especificado por Admisiones y Registro.
2. Presentaciones de estudiantes: las exposiciones de estudiantes estarán enfocadas en los temas del curso, asociados con los capítulos del libro guía. Todos los estudiantes deben exponer.
3. Casos de Estudio: se discutirán once (11) casos de estudio a lo largo del semestre. Las discusiones están fundamentadas en preguntas orientadoras que se formularán con anterioridad y que los estudiantes deben estar en capacidad de responder durante las sesiones de clase. Los casos se enfocan en la descripción de organizaciones/empresas/firmas de la industria de la construcción, y se presentan a continuación:
 - *Caso 1 – Pioneers in Colombia*: se describe el proceso formación de la compañía Terranum en Colombia <https://hbsp.harvard.edu/tu/a2164d82>
 - *Caso 2 – Century21 Sussex and Reilly Residential*: se exploran las dinámicas asociadas con el mercado de real estate <https://hbsp.harvard.edu/tu/b0a74eaf>
 - *Caso 3 – Arborite*: se analizan las relaciones entre el precio de producto fina, la estrategia de negocio, y los programas de mercado y ventas. <https://hbsp.harvard.edu/tu/5c064605> <https://hbsp.harvard.edu/tu/58274f58>

- Caso 4 Waltz on the Danube: se examinan principios de stakeholders and governance. <https://hbsp.harvard.edu/tu/d05f47b7>
<https://hbsp.harvard.edu/tu/e7adc502>
- Caso 5 – CH2M HILL Reinventing Organizational Careers: cultura organizacional en compañía de diseño civil. <https://hbsp.harvard.edu/tu/93ea9a08>
- Caso 6 – Turner Construction Company – Project Management Control Systems: se examinan los principales factores a tener en cuenta para poner en práctica una estrategia de negocio exitosa. <https://hbsp.harvard.edu/tu/cbe5aa01>
- Caso 7 – Komatsu Ltd – Project G Globalization: estrategia corporative en empresa proveedora de maquinaria <https://hbsp.harvard.edu/tu/b1886714>
- Caso 8 – Equity International: The Second Act: estrategias para realizar inversiones en mercados internacionales. <https://hbsp.harvard.edu/tu/821c5e6c>
<https://hbsp.harvard.edu/tu/0c4a8b2a>
- Caso 9 SOHO: se analizan procesos de emprendimiento en la industria de la construcción. <https://hbsp.harvard.edu/tu/eab3158b>
- Caso 10 – Amanco: Developing the Sustainability Scorecard: análisis de la implementación de estrategias sostenibles en proveedor industrial. <https://hbsp.harvard.edu/tu/0ba5e5ad>
- Caso 11 – Boklok's Housing for the Many People: implementación exitosa de estrategia de negocio. <https://hbsp.harvard.edu/tu/ba401225>

SISTEMA DE EVALUACIÓN

La calificación final del curso se asignará de acuerdo a los siguientes porcentajes:

Discusión de Casos de Estudio	50%
Presentación Individual	10%
Parcial 1	20%
Parcial 2	20%

DISCUSIÓN DE CASOS Y PARTICIPACIÓN EN CLASE

El curso se fundamenta en discusiones interactivas entre los estudiantes y el equipo docente. El sistema de evaluación refleja la necesidad de participar activamente en clase con argumentos válidos e interesantes. Existen dos componentes básicos para calificar la participación: calidad y cantidad. La calidad de los comentarios se calificará de acuerdo a la relevancia de los mismos, claridad de exposición, y estructuración argumentativa. La cantidad se evaluará de acuerdo con el número de veces que se participa en clase. Se espera que cada estudiante participe mínimo una vez en clase. La calificación relativa a la discusión de los casos y participación en clase se realizará por bloques: semanas 1-4, semanas 5-8, semanas 9-12, semanas 13-16. De esta forma las notas de discusión y participación se entregarán al final de las semanas 4, 8, 12, y 16.

ASISTENCIA A CLASE

Teniendo en cuenta la estructura del curso, es evidente que la asistencia a clase es un elemento esencial de aprendizaje en el presente curso. En caso de no poder asistir a clase, el/la estudiante debe avisar con al menos un día de anticipación al equipo docente. Si las ausencias se repiten dos o más veces a lo largo del semestre, las calificaciones del/la estudiante en cuestión se verá inevitablemente afectadas. El impacto de dicha afectación dependerá del número de ausencias y participación.

PRINCIPIO DE LA BICICLETA

El principio de la bicicleta consiste en que *aprender algo* es una actividad que demanda constantes esfuerzos y caídas: *así como cuando estamos aprendiendo a montar bicicleta, nos caemos y nos volvemos a subir, así es nuestro aprendizaje; aprendiendo cometemos errores que podemos corregir hasta lograr un mejor entendimiento.*

Con base en lo anterior, se plantean los siguientes lineamientos (siempre y cuando se evidencie un esfuerzo adecuado por realizar las evaluaciones respectivas):

- En cada bloque de 8 semanas, se eliminará la peor nota obtenida en los casos de estudio.
- La peor nota de los parciales podrá ser corregida en un examen de repechaje, siempre y cuando el promedio de los parciales sea superior a 3.0.

AJUSTES RAZONABLES

- La asistencia a las clases magistrales no es obligatoria. El/la estudiante es responsable por revisar los temas vistos en clase en caso de inasistencia.
- En caso de inasistencia o no entrega de cualquier parcial, se realizará supletorio el día/hora de examen final programada por Registro. Este examen abarcará todo lo visto durante el semestre y su valor será equivalente al número de parciales que el/la estudiante haya dejado de entregar dentro de los plazos previstos.
- Para otros casos excepcionales se seguirá los lineamientos de ajustes razonables establecidos por la Universidad de los Andes.

ASPECTOS IMPORTANTES

- Para la presentación de excusas médicas, se debe enviar correo electrónico a los profesores del curso con copia a la Asistente Graduada.
- Todos los reclamos de parciales se harán por escrito en el formato respectivo que estará disponible en Bloque Neón.
- Todos los bonos y oportunidades de mejorar calificaciones aplican siempre y cuando el /la estudiante tenga sus evaluaciones con nota mayor a 3.0/5.0
- Cualquier tipo de fraude académico (plagio, copia, etc.) **NO** será tolerado. El caso será presentado ante la Coordinación de Pregrado del Departamento de Ingeniería Civil y Ambiental.
- Todo trabajo presentado deberá estar estructurado formalmente y las ideas deben presentarse de forma clara y concreta.
- Cualquier reclamo deberá realizarse durante los ocho días hábiles siguientes al día de la devolución del instrumento de evaluación calificado. El reclamo debe realizarse por escrito y debe estar completamente justificado.
- En términos de puntualidad, se espera que los estudiantes lleguen a tiempo a clase. Se sugiere no entrar al salón si ya han pasado 10 minutos después de la hora oficial de comienzo de la clase. La asistencia a clase **NO** es obligatoria.
- El uso de teléfonos celulares durante la clase está restringido a casos de extrema urgencia. Por respecto a sus compañeros, los estudiantes deberán desactivar el timbre de su celular y

el “chat” de su teléfono, con el fin de evitar la interrupción de la clase.

- Es importante saber escribir referencias bibliográficas. Se sugiere utilizar las normas de la APA (Asociación Americana de Psicología). Dichos lineamientos se encuentran especificados en:
http://decanaturadeestudiantes.uniandes.edu.co/Documentos/Cartilla_de_citas.pdf

CRONOGRAMA

1. Clase 1 – Enero 28 – Introducción al Curso

Lecturas:

- Programa del curso

2. Clase 2 – Enero 30 – Introducción a la Gestión Estratégica

Lecturas:

- Capítulo 1 – Texto Guía

3. Clase 3 – Febrero 4 – Análisis del Entorno “Macro”

Lecturas:

- Capítulo 2 – Texto Guía

4. Clase 4 – Febrero 6 – Caso 1

Caso para Discusión:

- *Pioneers in Colombia*

Preguntas:

- ¿Era realmente el momento para invertir en Colombia? ¿Como convencieron a los inversionistas?
- ¿Qué aspecto de la relación con Terranum Corporate Properties debería de preocupar más a EI?
- ¿La inversión en Terranum Corporate Properties es buena y escalable a largo plazo?
- ¿Cuáles son las opciones de salida para EI?

5. Clase 5 – Febrero 11 – Análisis por industria y por sector

Lecturas:

- Capítulo 3 de Texto Guía

6. Clase 6 – Febrero 13 – Caso 2

Caso de Estudio:

- *Century21 Sussex and Reilly Residential*

Preguntas:

- Usando la información dada en el caso, dibujo un esquema/diagrama mostrando los diferentes actores en la industria de “real estate” tal como se describe en el caso.
- Usando el concepto de elasticidad, explique como las condiciones del mercado han impactado el sector residencial de la industria de “real estate”
- Utilizando las Cinco Fuerzas de Michael Porter, discute sobre como la tecnología y las condiciones de mercado podrían afectar a Sussex and Reilly. ¿Cuáles son las principales fuerzas que controlan a la industria? ¿Qué tan atractiva es la industria? ¿Qué tan atractivo es el segmento industrial en el que opera Sussex and Reilly?
- ¿Qué revelaron los cambios en el mercado en cuanto a la forma como Sussex and Reilly

establecieron sus metas de expansión? ¿Tienen sentido esas metas teniendo en cuenta los cambios en el mercado?

- Asumiendo condiciones de mercado constante a 2006, ¿qué tendría que hacer Sussex and Reilly con el objetivo de cumplir sus metas de expansión?
- Usando el *Product market Alternative Matrix*, explique las opciones de Sussex and Reilly para cumplir sus metas de expansión.
- ¿Qué haría usted si usted estuviera en el lugar de Sean Conlon?

7. Clase 7 – Febrero 18 – Capacidades y Recursos

Lecturas:

- *Capítulo 4 de Texto Guía*

8. Clase 8 – Febrero 20 – Caso 3

Caso para discusión:

- *Arborite*

9. Clase 9 – Febrero 25 – Gobernanza y Stakeholders

Lecturas:

- *Capítulo 5 de Texto Guía*

10. Clase 10 – Febrero 27 – Caso 4

Caso para discusión:

- *Waltz on the Danube*

11. Clase 11 – Marzo 4 – Historia y Cultura Organizacional

Lectura:

- *Capítulo 6 de Texto Guía*

12. Clase 12 – Marzo 6 – Caso 5

Caso para Discusión

- *CH2M HILL: Reinventing Organizational Careers*

Preguntas:

- ¿Cuál es el principal problema que Walstrom debe solucionar? ¿Cuál son las manifestaciones concretas de dicho problema?
- ¿Cuáles son las causas raíz de dicho problema y sus manifestaciones?
- ¿Qué debería hacer Walstrom para solucionar dichos problemas?
- ¿Qué hubiera hecho usted si fuera empleado de CH2M HILL para gestionar adecuadamente su vida profesional?

13. Clase 13 – Marzo 11 – Parcial 1

14. Clase 14 – Marzo 13 – Parcial 1

15. Clase 15 – Marzo 25 – Estrategias y Modelos de Negocio

Lecturas:

- *Capítulo 7 de Texto Guía*

16. Clase 16 – Marzo 27 – Caso 6

Caso para Discusión:

- *Turner Construction Company: Project Management Control Systems*

Preguntas:

- ¿Cuál es la estrategia de negocio de Turner y cómo se diferencia de otras organizaciones?
- ¿Cuáles son las contingencias que pueden amenazar o invalidar la viabilidad de la estrategia de Turner?
- Evalúe el IOR. ¿El sistema IOR fuerza a los gerentes y al equipo d proyecto a solucionar las contingencias identificadas previamente?
- Si usted fuera Gary Thompson, ¿cuál sería su opinión respecto a los \$500.000 contingentes a:
 - Los gerentes Senior (i.e., Les Shute y Don Kersttter)?
 - El dueño de Ken Square?
 - Su propio equipo de proyecto (i.e., Jim Verzella y Bill Rantanen)?

17. Clase 17 – Abril 1 – Estrategia Corporativa

Lecturas:

- *Capítulo 8 Texto Guía*

18. Clase 18 – Abril 3- Caso 7

Lecturas:

- *Komatsu Ltd – Project G Globalization*

Preguntas:

- ¿Cómo pudo Komatsu convertirse en un gran competidor para Caterpillar a principios de la década de 1980, si al principio era una firma de \$169 millones que fabricaba productos de baja calidad? ¿Cómo evaluaría usted el desempeño de Mr. Kawai?
- ¿Por qué el desempeño decayó tan rápido a mediados de la década de 1980? ¿Qué calificación le daría usted a Mr. Nogawa como CEO?
- ¿Cómo evalúa usted el desempeño de Mr. Tanaka, teniendo en cuenta los problemas que heredó?
- ¿Qué tan efectivo ha sido Mr. Katada? ¿Cómo evalúa usted su nueva visión para la compañía? ¿Su nueva estrategia? ¿Sus nuevos objetivos culturales y de comportamiento? ¿Qué calificación le daría a Mr. Katada?
- ¿Cómo cabeza de la unidad de equipos de construcción de Cat, cuál es su concepto con respecto a la situación actual? ¿Los objetivos propuestos por Mr. Katada son razonables? ¿Cuáles son sus prioridades y cómo las implementaría? ¿Cuál es su respuesta respecto a las preocupaciones y asuntos relativos a la implementación del proceso de globalización?

19. Clase 19 – Abril 8- Estrategia Internacional

Lecturas:

- *Capítulo 9 de Texto Guía*

20. Clase 20 – Abril 10- Caso 8

Caso de Estudio:

- *Equity International: The Second Act:*

Preguntas:

- ¿Es transferible la experiencia de Homex (market/managment)?

- ¿Es el momento adecuado para entrar en el mercado brasileño? ¿Qué se puede hacer para mitigar los riesgos?
- ¿Cómo se debería estructurar la inversión? ¿Cómo se deberían alinear los intereses de EI con los de su socio GP?
- ¿Debería McDonald recomendar invertir en EI en este momento? ¿A qué precio?

21. Clase 21 – Abril 22- Emprendimiento e Innovación

Lecturas:

- *Capítulo 10 de Texto Guía*

22. Clase 22 – Abril 24- Caso 9

Caso de Estudio:

- *SOHO China*

23. Clase 23 – Abril 29 – Alianzas, adquisiciones, y fusiones

Lecturas:

- *Capítulo 11 de Texto Guía*

24. Clase 24 – Mayo 1 – NO HAY CLASE - FESTIVO

25. Clase 25 – Mayo 6 – Evaluación de Estrategias

Lecturas:

- *Capítulo 12 de Texto Guía*

26. Clase 26 – Mayo 8 – Caso10

Caso de Estudio:

- *Amanco: Developing the Sustainability Scorecard*

Preguntas:

- ¿La estrategia presentada por Amanco es un ejemplo de responsabilidad social corporativa o ambición corporativa buscando su propio interés?
- ¿Cuál es la razón por la cual Roberto Salas decidió desarrollar su mapa estratégico y Balanced Scorecard para representar sus objetivos?
- ¿Por qué Salas decidió modificar el formato tradicional para presentar el mapa estratégico y la BSC?
- ¿Cuáles son los principales retos que Salas debe enfrentar para implementar su estrategia en Amanco?

27. Clase 27 – Mayo 13 – Procesos de Desarrollo de Estrategias

Lecturas:

- *Capítulo 13 de Texto Guía*

28. Clase 28 – Mayo 15- Caso 11

Caso para Discusión:

- *Boklok's Housing for the Many People: implementación exitosa de estrategia de negocio*

Preguntas:

- Identifique la estrategia de construcción industrializada empleada en BoKlok y su relación

con su estrategia financiera. Defina los principales componentes asociados con sus ventajas competitivas y analice la sostenibilidad de dichas ventajas.

<i>29. Clase 29 - Mayo 20 – Parcial 2</i>
--

<i>30. Clase 30 – Mayo 22 – Parcial 2</i>
--

MATRIX DE CALIFICACIÓN PARTICIPACIÓN EN CLASE Y DISCUSIONES DE CASOS DE ESTUDIO

Matriz de Calificación para Participaciones en Clase y en Discusiones de Casos de Estudio				
Criterio	Desempeño			
	< 3.0	3.0 - 4.0	4.0 - 4.5	4.5 - 5.0
Calidad de Argumentos	Los comentarios no son informativos y no contribuyen a la discusión general. Los comentarios se fundamentan en opiniones netamente personales y se carece de profundidad.	Los comentarios realizados ALGUNAS VECES demuestran claridad y/o profundidad. No se usa la terminología apropiada. Los comentarios no siempre son relevantes para la discusión. No es completamente clase si los comentarios intentan fundamentarse en la evidencia mostrada por material de lectura (casos y otros) utilizados en clase.	Los comentarios realizados OCASIONALMENTE tienen claridad, relevancia, y profundidad de argumentación e incentivan la discusión en clase. Los comentarios OCASIONALMENTE presentan balance adecuado entre impresiones generales, opiniones, críticas específicas, y contribuciones detalladas en algún aspecto particular. Los comentarios intentan fundamentarse en la evidencia mostrada por material de lectura (casos y otros) utilizados en clase.	Los comentarios realizados SIEMPRE tienen claridad, relevancia, y profundidad de argumentación e incentivan la discusión en clase. Los comentarios se fundamentan en la evidencia mostrada por material de lectura (casos y otros) utilizados en clase. Los comentarios SIEMPRE presentan balance adecuado entre impresiones generales, opiniones, críticas específicas, y contribuciones detalladas en algún aspecto particular.
Cantidad de Argumentos	No se realizan contribuciones de forma voluntaria.	Se realiza menos de una contribución voluntaria por sesión.	Se realiza una contribución voluntaria por sesión.	Se realiza más de una contribución voluntaria por sesión.