

**DISEÑAR EL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DEL SECTOR
CONSTRUCCIÓN TRAIING S.A.S**

JUAN PABLO PARRADO SÁNCHEZ

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2019**

**DISEÑAR EL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DEL SECTOR
CONSTRUCCIÓN TRAING S.A.S**

JUAN PABLO PARRADO SÁNCHEZ

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

**Director
RAFAEL VARGAS
Master en Finanzas**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2019**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director de especialización

Firma del calificador

Bogotá D.C. Febrero de 2019.

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrado

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Director Especialización en Gerencia de Empresas

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Las Directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente al autor.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	13
OBJETIVOS	15
1. EL PROBLEMA	16
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.2 JUSTIFICACIÓN E IMPACTO DEL PROYECTO	17
1.3 DELIMITACIÓN	17
2. MARCO TEÓRICO	18
2.1 TEORÍAS ADMINISTRATIVAS – HISTORIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	18
2.1.1 Principios de la administración científica	18
2.1.2 Teoría Clásica	19
2.1.3 Teoría de las relaciones humanas	20
2.1.4 Teoría Burocrática de la administración	21
2.1.5 Historia de la planeación	21
2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	22
2.3 PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN	23
2.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	25
2.4.1 Componentes básicos de la planeación estratégica	26
2.5 GENERALIDADES DE LAS ESTRATEGIAS	30
2.5.1 Las cinco fuerzas de Michael Porter	30
2.6 CARACTERÍSTICAS DE LAS PYMES	31
2.6.1 Fortalezas y debilidades de las pymes (Construcción)	31
2.7 SECTOR DE CONSTRUCCIÓN EN COLOMBIA	32
3. PARTICULARIDADES DE LA EMPRESA	35
3.1 PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	35
3.2 ORGANIGRAMA	36
3.3 MISIÓN	37
3.4 VISIÓN	37
3.5 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	37
3.6 OBJETIVOS CORPORATIVOS	37
3.7 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	37
3.8 CLIENTES	38
4. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	39
4.1 ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DOFA	39
4.2 ANÁLISIS EXTERNO	39
4.2.1 Perfil de oportunidades y amenazas del medio – POAM	39
4.2.2 Matriz de evaluación del entorno – MEE	43

4.3 ANÁLISIS INTERNO	44
4.3.1 Perfil de capacidad interna – PCI	44
4.3.2 Matriz de evaluación interna – MEI	47
4.4 DOFA	48
5. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA TRAINING S.A.S	54
5.1 MISIÓN	55
5.2 VISIÓN	55
5.3 POLÍTICA	55
5.4 OBJETIVOS CORPORATIVOS	56
6. PROYECCIÓN FINANCIERA	57
6.1 ANÁLISIS DEL FLUJO DE CAJA	61
6.2 INDICADORES DE RENTABILIDAD	63
7. CONCLUSIONES	65
8. RECOMENDACIONES	66
BIBLIOGRAFÍA	67

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Tipos de estructura organizacionales	23
Cuadro 2. ¿Qué es el control?	25
Cuadro 3. Generación de estrategias DOFA	29
Cuadro 4. Clasificación de empresas 2018	31
Cuadro 5. Clientes Traing S.A.S	38
Cuadro 6. Perfil de oportunidades y amenazas	40
Cuadro 7. Matriz MEE	43
Cuadro 8. Perfil de capacidad interna	45
Cuadro 9. Matriz MEI	47
Cuadro 10. Matriz DOFA para la empresa TRAINING S.A.S	49
Cuadro 11. Estrategias a partir de Fortalezas y Oportunidades	50
Cuadro 12. Estrategias a partir de Debilidades y Oportunidades	51
Cuadro 13. Estrategia a partir de Fortalezas y Amenazas	52
Cuadro 14. Estrategia a partir de Debilidades y Amenazas	53
Cuadro 15. Estrategias y objetivos	54

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1. Interrogantes de la planeación estratégica	26
Gráfico 2. Componentes de la planeación estratégica	26
Gráfico 3. Direccionamiento estratégico	27
Gráfico 4. Análisis DOFA	28
Gráfico 5. Crecimiento estimado de la industria de la construcción	32
Gráfico 6. Organigrama actual de Traing S.A.S	36

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Tabla de amortización	57
Tabla 2. Porcentaje de incremento de ingresos para la proyección	59
Tabla 3. Estados de resultados proyectados	60
Tabla 4. Flujo de caja proyectado	60
Tabla 5. Punto de equilibrio para el periodo 2019-2023	62
Tabla 6. Margen bruto	63
Tabla 7. Margen operacional	63
Tabla 8. Gastos operacionales con respecto a los ingresos	64

GLOSARIO

AMENAZA: peligro o riesgo externo que puede afectar el presente o futuro de una organización de manera radical.

ANÁLISIS DOFA: análisis del entorno interno (fortalezas y debilidades) y externo (amenazas y oportunidades) de una organización, empresa, proceso, etc., obteniendo un diagnóstico que permita estimular el cambio, generando valor.

DEBILIDADES: elementos propios que representan una barrera para alcanzar los objetivos de una organización, empresa, proceso, etc.

EFICACIA: cumplimiento de objetivos haciendo uso de diferentes recursos asignados.

EFICIENCIA: cumplimiento de objetivos optimizando al máximo los recursos asignados.

ESTRATEGIA: conjunto de decisiones que se toman para alcanzar un objetivo definido.

FLUJO DE CAJA: informe financiero que presenta los ingresos y egresos en un periodo definido.

FORTALEZAS: capacidad propia de una organización, empresa, proceso, etc., que genera un diferencial significativo con respecto a su competencia.

OPORTUNIDAD: evento y/o propuesta externa que puede materializarse para generar valor dentro de una organización, empresa, proceso, etc.

PYMES: grupo de pequeñas o medianas empresas que cuentan con ciertas características ocupacionales y financieras categorizables.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: proceso de estructuración de diferentes estrategias que permitan obtener las metas y objetivos dentro de una organización, empresa, proceso, etc.

TIR: tasa interna de retorno que permite visualizar la rentabilidad de un proyecto y/o negocio.

VPN: valor presente neto que permite visualizar si se maximiza la inversión o no.

RESUMEN

El presente trabajo se elabora con el fin de diseñar un plan estratégico para una empresa del sector construcción, dedicada a brindar soluciones en proyectos de diseño y construcción de obras civiles en el sector público y privado colombiano. En primera instancia se realiza una revisión teórica de los diferentes conceptos organizacionales aplicados en la planeación estratégica, simultáneamente se recolecta la información de la empresa, en donde se resalta la misión, visión, objetivos y estrategias actuales, identificando posibles fortalezas y debilidades que tiene la empresa. En segunda instancia, se identifican y estudian posibles oportunidades y amenazas presentes en el entorno externo.

Tomando como base la información recolectada se realiza la construcción de la matriz DOFA. El análisis de dicha matriz se realiza con ayuda de investigaciones ya concluidas y con fuentes bibliográficas complementarias. Concluido el análisis de la matriz DOFA, se generaran posibles estrategias que le permitan a la empresa mantenerse activa en el mercado y alcanzar una ventaja competitiva perceptible.

Finalmente, se realiza una proyección financiera a 5 años a partir del año 2019 hasta el año 2023, evaluando financieramente las estrategias definidas con la matriz DOFA.

Palabras claves: *plan estratégico, sector construcción, matriz DOFA, proyección financiera.*

ABSTRACT

The present work is elaborated with the purpose of designing a strategic plan for a company of the construction sector, dedicated to provide solutions in projects of design and construction of civil works in the Colombian public and private sector. In the first instance a theoretical review of the different organizational concepts applied in the strategic planning is carried out, simultaneously the information of the company is collected, where the mission, vision, objectives and current strategies are highlighted, identifying possible strengths and weaknesses that the company. In the second instance, possible opportunities and threats present in the external environment are identified and studied.

Based on the information collected, the construction of the SWOT matrix is carried out. The analysis of this matrix is carried out with the help of research already completed and with complementary bibliographical sources. Once the analysis of the SWOT matrix is completed, possible strategies will be generated that will allow the company to remain active in the market and achieve a perceptible competitive advantage.

Finally, a 5-year financial projection is carried out from 2019 until the year 2023, financially evaluating the strategies defined with the DOFA matrix.

Key words: *strategic plan, construction sector, SWOT matrix, financial projection.*

INTRODUCCIÓN

El 29 de Enero de 1996 en la ciudad de Bogotá, nace Traing S.A.S, encargada de la construcción de obras civiles de proyectos relacionados con edificaciones, acueductos, alcantarillados, obras de urbanismo, locaciones para infraestructura, líneas eléctricas, vías, puentes. Ejecución de obras de reconstrucción, rehabilitación, adecuación, mantenimiento, mejoramiento, remodelación, ampliación de obras civiles. En la parte ambiental realizan, plantas de tratamiento de aguas residuales, plantas de tratamiento de agua potable, obras relacionadas con el control de inundación, reforestaciones, mantenimiento de espejos de agua y cuencas hídricas. En el área de consultoría ofrecen Gerencia e interventoría técnica, administrativa, financiera y contable de proyectos de ingeniería y arquitectura y estudios y diseños para la construcción de obras civiles.

La empresa se encuentra en el sector construcción, sector caracterizado por ser dinámico, agresivo y fluctuante, es por ello que la empresa debe adaptarse rápidamente a los cambios externos, fortaleciendo su entorno interno, de lo contrario, la empresa se verá obligada a abandonar el sector.

Mediante el diseño del plan estratégico para la empresa del sector construcción Traing S.A.S se pretende que la gerencia adopte diferentes estrategias que se adopten al entorno externo y fortalezca la estructura organizacional interna. Con el diseño de la planeación estratégica se reevalúa la misión, visión y objetivos de la empresa, formulando diferentes estrategias empresariales que le permitan a la empresa adaptarse al entorno externo actual y fortalecer su entorno interno.

Finalmente se organiza una proyección financiera de la empresa a cuatro años, generando consideraciones finales respecto al plan estratégico y su aplicabilidad en la empresa.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar el plan estratégico para la empresa del sector construcción Traing S.A.S.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir el sector de la construcción en Colombia.
- Análisis del desarrollo empresarial en Colombia.
- Realizar un análisis organizacional de la empresa Traing S.A.S.
- Identificar los tipos de productos y servicios que ofrece la empresa Traing S.A.S.
- Identificar la misión, visión, objetivos y estrategias actuales de la empresa.
- Analizar el entorno interno y externo de la empresa, por medio de la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Realizar un diagnóstico estratégico basado en la elaboración y análisis de la matriz DOFA.
- Revalorar la misión, visión y objetivos de la empresa Traing S.A.S.
- Estructurar una proyección financiera de la empresa a cinco años.
- Formular estrategias que le permitan a la empresa adaptarse al entorno actual.

1. EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Traing S.A.S es una pyme creada el 29 de Enero de 1996. Desde sus inicios se constituyó como una sociedad por acciones simplificada. Dedicada a brindar soluciones en proyectos de diseño y construcción de obras civiles en el sector público y privado. En la última publicación de la revista dinero del 21 de julio de 2017, en donde se realiza el ranking de las 5000 empresas más grandes de Colombia, Traing trabajos de ingeniería S.A.S. se ubicó en el puesto 160 del sector de empresas de Ingeniería Civil e Infraestructura.

En la actualidad, la empresa presenta una carencia de planeación estratégica definida, es por ello, que surge la necesidad de reevaluar sus metas, objetivos, estrategias, misión y visión, con el fin de que la empresa se pueda adaptar al mercado y a las nuevas situaciones que se presentan en el sector.

Cuando existen falencias en el diseño de diferentes estrategias por parte de la gerencia, no es posible visualizar los cambios en el entorno externo (oportunidades y amenazas), ni definir claramente el entorno interno (Debilidades y fortalezas). Como resultado, la empresa empieza a retroceder, lo que se ve reflejado en la disminución de utilidad y espacios competitivos. Si no se toman medidas al respecto, la continuidad de la empresa en el sector se encuentra en riesgo.

Tener misiones y visiones desactualizadas y alejadas del escenario actual, trae como consecuencia la pérdida de identidad y de rumbo de la empresa. Es por ello que es necesario reevaluar estos aspectos trascendentales como guía fundamental para establecer los objetivos de la empresa, teniendo en cuenta los clientes, los insumos, el talento humano, la rentabilidad y la responsabilidad social.

A través del plan estratégico para la empresa Traing S.A.S se busca que la gerencia desarrolle nuevas estrategias y se concientice de los cambios acelerados que vive el mercado, esto con el objetivo de alcanzar una competitividad estratégica clara y así generar valor.

El hecho de que la empresa Traing S.A.S no posea un plan estratégico definido y claro, se puede presentar por la falta de discernimiento del personal directivo acerca de la importancia de la planeación en las diferentes áreas de la empresa y la falta de comunicación con los empleados.

1.2 JUSTIFICACIÓN E IMPACTO DEL PROYECTO

Se define la planeación estratégica como el proceso mediante el cual se establece la misión, visión, metas y objetivos de una empresa, mediante el análisis e implementación de estrategias; además de analizar el entorno interno y externo de la misma. Se debe realizar un diseño de plan estratégico, con el fin de poder desarrollar un conjunto de actos, compromisos y decisiones para llegar a una competitividad estratégica perceptible.

En la actualidad, el entorno de las empresas del sector de la construcción se ha dinamizado de forma apresurada e inesperada, por lo que las estrategias tradicionales no se adaptan al mercado vigente. Múltiples estrategias funcionaron en el pasado, sin embargo, actualmente pueden no estar marchando de la forma esperada o ser obsoletas.

El objetivo del desarrollo de nuevas estrategias en la empresa Traing S.A.S es aprovechar las capacidades, los recursos y las competencias centrales de la empresa para alcanzar las metas en su entorno competitivo, a partir de un análisis crítico actual.

El presente trabajo de grado se realiza con el objetivo de establecer un plan estratégico que ayude a la empresa Traing S.A.S, a reestablecer estrategias que le permitan mantenerse sólidamente en el mercado, permitiéndole alcanzar sus metas y objetivos. De lo contrario, si no se diseña un plan estratégico adecuado, la empresa se vería forzada a desistir el mercado.

1.3 DELIMITACIÓN

Con el fin de resolver de manera asertiva la problemática planteada, el presente trabajo de grado pretende realizar un plan estratégico para la empresa Traing S.A.S, encargada de brindar soluciones en proyectos de diseño y construcción de obras civiles en el sector público y privado.

El presente trabajo de grado se desarrollará en un periodo de tres meses a partir de la aprobación del anteproyecto. La Fundación Universidad de América brindará un soporte por medio de un director, el cual guiará y otorgará ciertas directrices para cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos.

El presente trabajo de grado NO se compromete a realizar la implementación del diseño del plan estratégico en la empresa anteriormente mencionada. Su implementación dependerá de la gestión gerencial de la empresa.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 TEORÍAS ADMINISTRATIVAS – HISTORIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

2.1.1 Principios de la administración científica. Federic Winslow Taylor¹, fue el primer ingeniero en brindar un enfoque estructurado y organizado de la administración científica, haciendo énfasis en el cumplimiento de tareas como indicador de productividad. Taylor concentraba su enfoque en la métrica y control de las actividades laborales, olvidándose de quien las ejecutaba.

Para Taylor², la gerencia obtuvo facultades frescas reveladas por los siguientes principios básicos:

- Principio de planeamiento: Este principio busca disminuir la incertidumbre y el riesgo por parte del trabajador ante la no estandarización ni planeación de sus actividades diarias. Es por ello que el método debe ser planeado y cuantificado.
- Principio de la preparación: Una vez planeado el método, se debe seleccionar por un criterio definido a los diferentes trabajadores teniendo en cuenta sus aptitudes, con el fin de producir en cantidad y en calidad.
- Principio del control: Este principio busca que toda actividad debe ser parametrizable y métricamente controlable de acuerdo con las diferentes políticas que rigen la organización y según el método planeado y preparada anteriormente.
- Principio de la ejecución: Este principio busca la ejecución disciplinada del trabajo, repartiendo uniformemente las actividades y responsabilidades de acuerdo con la capacidad operativa.

Analizando cada uno de los principios propuestos y ejecutados en su tiempo por Taylor, es posible evidenciar el enfoque operativo sin importar la condición humana, es decir, se apreciaba a el ser humano como una máquina de trabajo y no como un ser de talentos, que bajo ciertas condiciones emocionales, puede ser más productivo que ante una estructuración sometida.

¹ MENDEZ, Yenny. Principios de la administración científica, [sitio web] Bogotá D.C., Co. 26 de Enero del 2012. [p.11] [consultado 15 de Noviembre del 2018]. Disponible en: <https://es.slideshare.net/YennyMendez/principios-de-la-administracion-cientifica>

² BAUTISTA, Miguel. Gerencia de proyectos de construcción inmobiliaria, [sitio web] Bogotá D.C., Co. [p.20] [Consultado 15 de Noviembre del 2018]. Disponible en: https://books.google.com.co/books?id=GdDkM6k4IGEC&pg=PA19&dq=principios+de+la+administracion+de+taylor&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjW_IS3rJDRAhXE4SYKHfmaDTIQ6AEIPDAC#v=onepage&q=principios%20de%20la%20administracion%20de%20taylor&f=false

2.1.2 Teoría Clásica. Su principal representante fue Henry Fayol, quien hizo énfasis en el aumento de la eficiencia de las organizaciones, estructurando la forma y la disposición de los diferentes componentes de estas mismas, alineados a los intereses.

Esta teoría surge de la necesidad de establecer lineamientos para administrar organizaciones complejas, buscando siempre el mayor rendimiento posible. Fayol³ establece su teoría a partir de catorce principios descritos a continuación:

- **División del trabajo:** Mediante la especialización del trabajo se busca incrementar la eficiencia en los empleados de una organización. Cada trabajador tiene un rol específico en la organización y debe velar por su buen cumplimiento.
- **Autoridad y responsabilidad:** Estas capacidades son necesarias para respetar el gobierno de órdenes y poder jerarquizar la organización.
- **Disciplina:** Es el resultado de un liderazgo efectivo y una comprensión clara entre el líder y su equipo en cuanto a las diferentes normas de la organización y el uso de sanciones por incumplimiento de las estas mismas.
- **Unidad de dirección:** Toda actividad debe contar con un objetivo, un alcance y una secuencia de procesos a seguir, bajo un ambiente de planeación establecido.
- **Unidad de mando:** Existe una jerarquía establecida, en la cual la cabeza es la encargada de la toma de decisiones mediante una estructura organizacional, siempre alineados con la misión y visión de la organización.
- **Subordinación de intereses individuales a intereses generales:** Los objetivos comunes priman sobre los individuales, por lo tanto los intereses personales no deben prevalecer en la organización.
- **Remuneración de personal:** Tener un ingreso equitativo de acuerdo a las funciones y responsabilidades dentro de la organización.
- **Centralización:** La toma de decisiones importantes están alineadas con la estructura jerárquica de la organización.
- **Jerarquía:** Existe una cadena escalar descrita y conocida por los miembros de las organizaciones donde la comunicación y la centralización, son escalares.

³ THOMPSON, Janneth. Teoría Clásica de la Administración, [sitio web] Bogotá D.C., Co. Sec. Blogueros. 24 de Agosto del 2009 [Consultado 15 de Noviembre del 2018]. Disponible en: <http://administracionenteoria.blogspot.com/2009/02/teoria-clasica-de-la-administracion.html>

- Orden: Las personas y los materiales de la organización se encuentran en un lugar indicado, en un momento indicado.
- Equidad: Los diferentes líderes de la organización están en la obligación de ser buenos y justos con sus subordinados.
- Estabilidad y duración de un cargo: La rotación injustificada de persona es ineficiente y se representa en la baja productividad de los trabajadores. La organización debe asegurarse de una gestión del conocimiento común.
- Iniciativa: No desmeritar el aporte de nuevas ideas o el mejoramiento de actividades rutinarias por parte de los empleados.
- Espíritu de equipo: Busca el alcance de los objetivos de la organización mediante la armonía y el buen trato de cada uno de sus empleados.

2.1.3 Teoría de las relaciones humanas. Su principal representante es Elton Mayo⁴, quien definió las relaciones humanas como la forma en la que los gerentes se relacionan e interactúan con sus empleados. A partir de esta definición buscó diferentes factores sociales y psicológicos que afectan el desempeño en las organizaciones, para aumentar la productividad y rentabilidad de estas mismas.

Esta teoría plantea que no son los diferentes factores materiales y estructurales los que aumentan la productividad, por el contrario, son los factores sociales y psicológicos los que intervienen directamente en el desempeño de los colaboradores dentro de una organización.

Según Elton Mayo⁵, desde esta teoría nace una nueva concepción de la percepción del hombre como ser social, definiendo los siguientes parámetros:

- Los trabajadores son seres sociales por naturaleza, con sentimientos, deseos y temores. El desempeño en el trabajo es una consecuencia de un conjunto de factores motivacionales. Las personas son motivadas por necesidades específicas y logran sus satisfacciones básicas por medio de diferentes grupos con los cuales tienen contacto.

⁴ LOPEZ, Natalia. Plan estratégico para la empresa Disetronic Ltda, [sitio web] Bogotá D.C., Co. Sec. Trabajos de grado. 14 de Marzo del 2009 [p.23] [Consultado 15 de Noviembre del 2018]. Archivo en pdf. Disponible en: <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7065/1/286270-2017-I-GE.pdf>

⁵ MARANTA, Jawin. Teoría de las relaciones humanas, [sitio web] Bogotá D.C., Co. Sec. Blog. 1 de Abril del 2012 [Consultado 15 de Noviembre del 2018]. Disponible en: <http://administrativasteorias.blogspot.com/2012/04/teoria-de-las-relaciones-humanas.html>

- El desempeño y comportamiento de los diferentes grupos pueden operarse a través de un adecuado estilo de liderazgo y supervisión. El líder y supervisor eficaz es aquel que tiene capacidades blandas y duras para tratar a su equipo de trabajo, generando lealtad, excelente desempeño y alto compromiso con los objetivos de la organización.
- Las diferentes normas grupales trabajan como mecanismos reguladores del comportamiento de los miembros. Los niveles de rendimiento son controlados informalmente por las normas grupales. Este control social adopta sanciones positivas como estímulos, aceptación social, etc., sin embargo, también adopta sanciones negativas como burlas y rechazos.

2.1.4 Teoría Burocrática de la administración. Su principal exponente fue Max Weber⁶ en 1940, quien describió el desempeño de las organizaciones basado en las conductas racionales para alcanzar objetivos definidos. Esta teoría fue atacada fuertemente ya que tenía un exagerado apego a los reglamentos de la organización, basados en formalismos y papeleos insignificantes.

Sus principales características son las siguientes:

- Se centraliza en el carácter legal de las políticas y normas, establecidas dentro de la organización
- Toda comunicación debe ser formal y escrita.
- Todas las reglas, decisiones y acciones administrativas se generan y registran por escrito,
- Carácter racional y división del trabajo, en cuanto al cumplimiento escrito y delimitatorio de funciones por cargo en la organización.

2.1.5 Historia de la planeación. Desde la década de 1960 hasta 1980, la planeación estratégica subrayaba un enfoque organizacional con respecto al establecimiento de metas, objetivos y planeación, es decir, la alta dirección y los especialistas en planeación estratégica desarrollaban metas y planes para toda la organización.

En esta época los gerentes establecían metas y planes poco actualizados junto con sus propias actividades de planeación, limitándose a limitaban a procedimientos establecidos y específicos ya presupuestados anteriormente. Frecuentemente,

⁶ ZALAZAR, Juan Daniel. Introducción a la administración: Paradigmas en las organizaciones, [sitio web] Bogotá D.C., Co. Sec. Libros. [Consultado 15 de Noviembre del 2018]. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1090/burocracia.html>

técnicas obsoletas se usaban en forma inadecuada y conducían a decisiones estratégicas que se basaban en conclusiones y evaluaciones emocionales y básicas.

En la actualidad los gerentes hacen que toda la organización participe en el proceso de la generación, desarrollo y seguimiento de estrategias. El ambiente dinámico y acelerado de las tres últimas décadas ha obligado a la gerencia a buscar ideas e innovaciones en cada uno de los niveles de la organización para generar una ventaja competitiva. Debido a esta tendencia ha surgido un nuevo término para el proceso de planeación: “administración estratégica”. La administración estratégica incluye a los gerentes en la formulación implementación de metas estratégicas y estrategias, bajo un análisis estructurado de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del entorno interno y externo de la organización⁷.

2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional se puede entender como el marco guía que tiene una organización para alcanzar óptimamente sus metas. Según el Banco Internacional de Desarrollo⁸, la estructura organizacional se define el proceso por el cual la organización coordina su labor y sus grupos. Lo anterior contempla división del trabajo y asignación de funciones y responsabilidades.

La estructura organizacional contempla seis conceptos claves:

- Especialización del trabajo: Grado en el que están categorizadas las tareas en la organización.
- Departamentalización: Base en la que se agrupan los diferentes trabajos.
- Cadena de Mando: A quien deben reportar el talento humano en una organización.
- Extensión del control: A cuantos funcionarios puede dirigirse un gerente con eficiencia y eficacia.

⁷ CENDEJAS, José. Planeación Estratégica, [sitio web] Bogotá D.C., Co. Sec. Tesis. [Consultado 15 de Noviembre del 2018]. Disponible en: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2014/jlcv/planeacion-estrategica.htm>

⁸ LUSTHAUS, Charles. Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Internacional de Investigaciones para el desarrollo, Washington D.C., Us, 2002. [p. 53] [Consultado 15 de Noviembre del 2018]. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=Ex47GKcteH0C&pg=PA53&dq=estructura+organizacional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiwurnf1ZLRAhXLTSYKHTQPAaIQ6AEIITAA#v=onepage&q=estructura%20organizacional&f=false>

- Centralización y Descentralización: Gobierno donde se toman las decisiones.
- Formalización: Regulaciones y políticas que existen en una organización para direccionar al talento humano

Según Renea⁹, existen cuatro tipos de estructuras organizacionales: Estructura Simple, Estructura Burocrática, Estructura Divisionalizada y Adhocracia.

Cuadro 1. Tipos de estructura organizacionales

Estructura Simple	Estructura Burocrática	Estructura Divisionalizada	Adhocracia
Es una estructura informal que se centraliza en un individuo. Es un tipo de estructura rápida y flexible generalmente utilizada por negocios pequeños.	Es una estructura normalizada, con reglas y regulaciones establecidas. La autoridad es centralizada y existe poca extensión del control. Este tipo de estructura se utiliza generalmente en negocios grandes.	Combina dos formas de departamentalización: por funciones y por producto. Rompe el concepto de unidad de mando y da paso a la cadena de mando dual. Esta estructura facilita la coordinación de múltiples actividades interdependientes.	Estructura flexible donde la autoridad cambia continuamente. Se remplazan los departamentos con equipos de trabajo lo que la hace adecuada para empresas enfocadas en la innovación.

Fuente: RENE A, Allende. Estructura organizativas, [sitio web] Málaga, Es. Cap. 1 [p.10] [Consultado 15 de Noviembre del 2018]. Disponible en: https://books.google.com.co/books?id=GKy_NI9kESoC&printsec=frontcover&dq=estructura+organizational&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiwurnf1ZLRAhXLTSYKHTQPAaIQ6AEINjAE#v=onepage&q=estructura%20organizacional&af=false

2.3 PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Según Aldana¹⁰, con el fin de cumplir con las metas y objetivos organizacionales que generan valor en una organización, se deben tener en cuenta cuatro principios básicos dentro de la administración, a continuación se describe cada principio,

⁹ RENE A, Allende. Estructura organizativas, [sitio web] Málaga, Es. Cap. 1 [p.10] [Consultado 15 de Noviembre del 2018]. Disponible en: https://books.google.com.co/books?id=GKy_NI9kESoC&printsec=frontcover&dq=estructura+organizational&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiwurnf1ZLRAhXLTSYKHTQPAaIQ6AEINjAE#v=onepage&q=estructura%20organizacional&af=false

¹⁰ ALDANA, Jaime. Principios básicos de la administración, [sitio web] Bogotá D.C., Co. 16 de Mayo del 2015 [p.3] [Consultado 2 de Diciembre del 2018]. Disponible en: <https://es.slideshare.net/jaimealdana3/principios-basicos-de-la-administracion>

- **Planeación:** Una buena planeación, pronostica el éxito o fracaso de una organización. Las actividades de la planeación van alineados a lo que se desea lograr en la organización y con qué medios se planea alcanzarlo.

La planeación debe tener en cuenta el tiempo, los riesgos, los recursos, el alcance y los objetivos a lograr, si uno de esos factores no está claro, el beneficio planificado no será igual al obtenido.

- **Organización:** Este principio reúne todas aquellas actividades que tienen como objetivo coordinar los recursos económicos, físicos y humanos, para alcanzar las metas y objetivos de la organización.

Para que una organización administrativa sea conveniente, se requiere los siguientes aspectos: una base organizacional definida, un conjunto de recursos económicos, físicos y humanos, el cumplimiento de las bases de organización y la estructura de la organización derivada de las diferentes relaciones entre los recursos anteriormente nombrados.

- **Dirección:** Una dirección ideal es aquella que genera un equilibrio entre el cumplimiento de las metas organizacionales, la solución y manejo de conflictos y el aprovechamiento de los recursos.

La dirección debe contar con ciertas capacidades blandas y duras, que generen cultura y buen trato dentro de la compañía, además de rentabilidad. Para llegar a una dirección adecuada se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Comunicar las metas y objetivos que se quieren lograr.
 - Vincular cada rol y actividad de los colaboradores con los propósitos de la organización.
 - Generar un clima laboral ideal que ayude a los colaboradores a crecer personal y profesionalmente con toda libertad.
 - No resaltar las fallas e imperfecciones de los colaboradores.
 - Valorar los esfuerzos y estimular las capacidades de los colaboradores.
 - Apadrinar un estilo objetivo para la solución y manejo de conflictos empresariales.
- **Control:** Las diferentes actividades y procesos de control inspeccionan si se logran o no los objetivos establecidos en la planeación. Proporciona la información necesaria para seguir el ciclo administrativo, tomando las lecciones aprendidas en cuenta y generando cultura organizacional de cambio. La siguiente tabla muestra los mitos acerca del control.

Cuadro 2. ¿Qué es el control?

Lo que es el Control	Lo que NO es el control
Comprobación de que las cosas se estén haciendo oportunamente	Una oportunidad para castigar
Comprobación de la calidad del producto (bien o servicio)	Una oportunidad para humillar
Comprobación de la cantidad producida en cierto tiempo	Una búsqueda del culpable
Oportunidad para evaluar el desempeño del personal	Una oportunidad para causar antagonismo entre el personal de la empresa
Oportunidad para detectar errores y corregirlos	Una tarea rutinaria que hay que hacer
Oportunidad para confirmar el conocimiento que tienen los empleados de los objetivos de la empresa	Un pretexto para recoger rumores

Fuente: ALDANA, Jaime. Principios básicos de la administración, [sitio web] Bogotá D.C., Co. 16 de Mayo del 2015 [p.3] [Consultado 2 de Diciembre del 2018]. Disponible en: <https://es.slideshare.net/jaimealdana3/principios-basicos-de-la-administracion>

2.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Según Serna, es posible definir la planeación estratégica como el conjunto de decisiones mediante el cual se desarrollan diferentes estrategias para llegar a alcanzar las metas y objetivos organizacionales. “La alta gerencia, procesa, gestiona y analiza diferente información tanto del entorno externo como del interno, evaluando la situación actual de la organización, su horizonte competitivo, con el fin de predecir y decidir sobre el direccionamiento de la organización en el futuro”¹¹.

El principal objetivo de la planeación es hacer que la alta gerencia piense estratégicamente y pueda crear un sistema organizacional inspirado en una cultura estratégica transversal ante toda la organización.

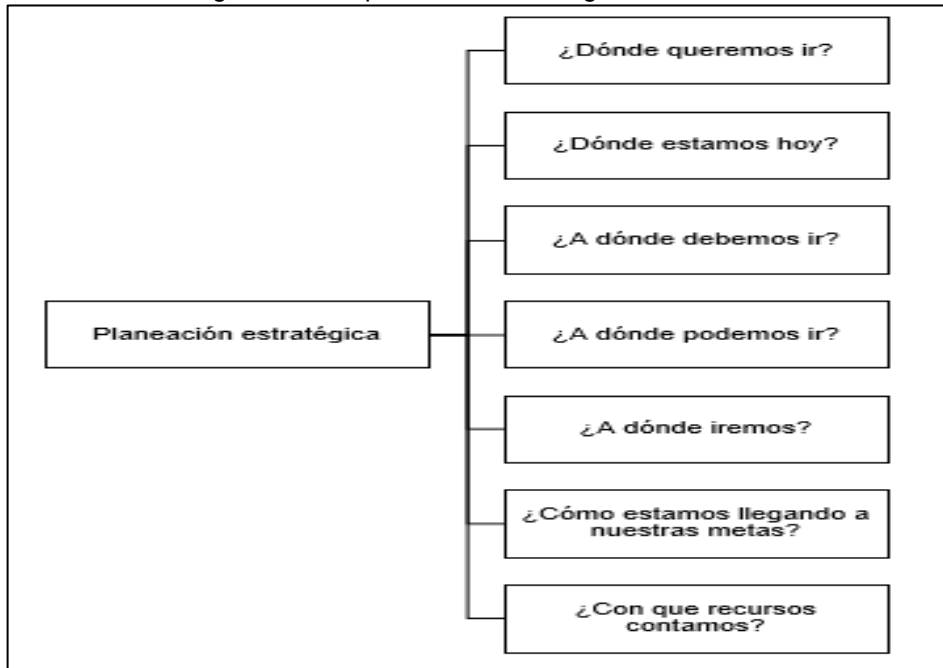
El término de planeación se refiere a contemplar riesgos pueden afectar de manera positiva o negativa a la organización.

La planeación distribuye de manera eficiente los diferentes recursos organizacionales con el fin de establecer una misión y visión alcanzables, basados en un análisis del entorno interno y externo de la organización.

En el siguiente gráfico se puede apreciar los interrogantes que se deben solucionar a la hora de plantear un plan estratégico transversal a toda la organización.

¹¹ SERNA, Humberto. Planeación y gestión estratégica. 4ª Ed. Bogotá: RAM EDITORES, s.f. p. 17.

Gráfico 1. Interrogantes de la planeación estratégica



Fuente: SERNA, Humberto. Planeación y gestión estratégica. 4ª Ed. Bogotá D.C., Co. RAM EDITORES, s.f. p. 20.

2.4.1 Componentes básicos de la planeación estratégica. El siguiente gráfico muestra los componentes básicos de la planeación estratégica, a continuación se describirá uno a uno.

Gráfico 2. Componentes de la planeación estratégica



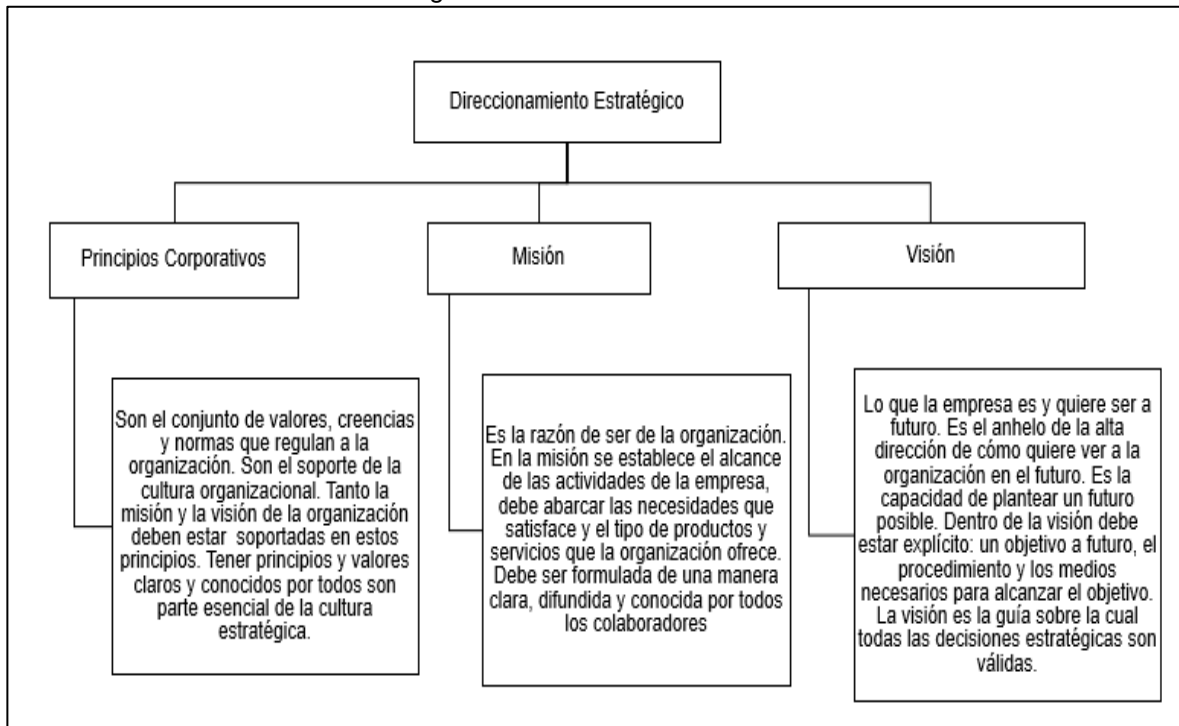
Fuente: SERNA, Humberto. Planeación y gestión estratégica. Bogotá D.C., Co. RAM EDITORES, s.f. p. 17 ,4ª edición.

Según Natalia López¹², los componentes básicos de la planeación estratégica son:

¹² LOPEZ, Natalia. Plan estratégico para la empresa Disetronic Ltda, [sitio web] Bogotá D.C., Co. Sec. Trabajos de grado. 14 de Marzo del 2009 [p.23] [Consultado 15 de Noviembre del 2018]. Archivo en pdf. Disponible en: <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7065/1/286270-2017-I-GE.pdf>

- Los estrategas son aquellos agentes de la alta gerencia, cuyas capacidades blandas deben ser resaltadas y guiadas por el liderazgo. La pro actividad, la adaptabilidad y la flexibilidad deben ser características básicas que deben desarrollarlos por los estrategas, siempre deben estar alineados con la misión y visión de la organización.
- Direccionamiento estratégico: Tener en claro el futuro y el camino de la organización. Como componentes principales del direccionamiento estratégico se encuentran los principios corporativos, la misión y la visión de la empresa.

Gráfico 3. Direccionamiento estratégico



Fuente: SERNA, Humberto. Planeación y gestión estratégica. Bogotá D.C., Co. Ram editores, s.f. p. 19.

- Diagnostico estratégico: Este diagnóstico incluye el análisis del entorno interno (Fortalezas y debilidades) y el entorno externo (oportunidades y amenazas), esta información se puede consolidar en una matriz de diagnostica denominada DOFA.

La matriz DOFA es una herramienta que permite tener un diagnostico global de la situación estratégica de la organización. No es suficiente analizar el interior de la compañía, si no se tiene una panorámica de las posibles amenazas y oportunidades que se encuentran en el mercado. Los estrategas son los encargados de visualizar y tomar las respectivas decisiones que minimicen o afronten las amenazas del mercado actual, y aprovechen las oportunidades del mismo.

Gráfico 4. Análisis DOFA



Fuente: EUGENIA, María. Matriz DOFA, [sitio web] Bogotá D.C., Co. Sec. Blog. 28 de Marzo del 2014 [Consultado 2 de Diciembre del 2018]. Disponible en: <http://magentaprof.blogspot.com/2014/03/matriz-dofa.html>

Tomando como base la matriz DOFA, se pueden establecer objetivos concretos, y a partir de ellos, generar estrategias, que fortalezcan las debilidades de la organización, minimicen el riesgo de las amenazas, generen competitividad a partir de las fortalezas y generen nuevos ingresos o mejorar a partir de las oportunidades.

- Opciones estratégicas: Una vez realizado el diagnóstico y análisis de la matriz DOFA, es importante priorizar y categorizar las diferentes estrategias que generen valor a la organización y cuya factibilidad sea congruente con su impacto.
- Formulación estratégica: Las diferentes opciones estratégicas se convierten en un cronograma de actividades real y alcanzable. La matriz DOFA identifica cuatro grupos distintos de estrategias como se puede apreciar en el siguiente cuadro.
- Estrategia D/A (Mini-Mini): Se conocen como estrategias de supervivencia y consisten en establecer objetivos y estrategias para mermar tanto las debilidades como las amenazas.

- Estrategia D/O (Mini-Maxi): Se conocen como estrategias adaptativas y consisten en mermar las debilidades y optimizar las oportunidades.
- Estrategia F/A (Maxi-Mini): Se conocen como estrategias defensivas y usar las fortalezas de la organización para evitar amenazas del entorno externo, generando una ventaja competitiva en el mercado.
- Estrategia F/O (Maxi-Maxi): Se conocen como estrategias ofensivas y consisten en maximizar las fortalezas de la organización y aprovechar las oportunidades del entorno externo.

Cuadro 3. Generación de estrategias DOFA

	FORTALEZAS Enlista las FORTALEZAS identificadas	DEBILIDADES Enlista las DEBILIDADES identificadas
OPORTUNIDADES Enlista las OPORTUNIDADES identificadas	1 F – O <i>Estrategia MAX – MAX</i> Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MAXIMIZAR las OPORTUNIDADES	D – O 2 <i>Estrategia MIN – MAX</i> Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES aprovechando las OPORTUNIDADES
AMENAZAS Enlista las AMENAZAS identificadas	3 F – A <i>Estrategia MAX – MIN</i> Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MINIMIZAR las AMENAZAS	D – A 4 <i>Estrategia MIN – MIN</i> Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES evitando las AMENAZAS

Fuente: LOPÉZ, Héctor. Análisis FODA, [sitio web] Bogotá D.C., Co. Sec. Blogs. 28 de Diciembre del 2012 [Consultado 2 de Diciembre del 2018]. Disponible en: <http://axeleratum.com/2012/analisis-foda-5-pasos-para-desarrollar-el-analisis-segunda-parte/>

- Índices de gestión: La métrica y el control son indispensables en una organización, ya que genera un soporte de comparación entre el pasado y el futuro, generando ciertas directrices para elaborar un plan de cambio continuo. Los índices se establecen con el objetivo de llevar una métrica del desempeño de la organización. Al consolidar una retroalimentación con estos índices se tendrá un supuesto oportuno acerca del proceso de planeación estratégica y se podrá adaptar a los requerimientos del mercado.

2.5 GENERALIDADES DE LAS ESTRATEGIAS

En el entorno organizacional existen miles de definiciones sobre la estrategia, sin embargo no existe una definición certificada y estandarizada.

Según Michael Porter¹³, “La estrategia consiste en lograr la integración de las actividades de la Empresa en función de sus metas. El éxito de la estrategia depende en hacer lo más consistente posible una serie de actividades e integrarlas, para asegurar su existencia a largo plazo”.

Según María López¹⁴, las estrategias cuentan con diferentes características genéricas expuestas a continuación:

- Su naturaleza es fundamentalmente compleja.
- Son amparadas en condiciones de alta incertidumbre.
- Perturban el conjunto de decisiones de la organización en todos sus niveles.
- Demandan de un planteamiento integrado de la toda la organización.
- La red de interrelaciones externas es un elemento básico para el éxito de la estrategia.
- Requieren cambios drásticos en las organizaciones.

2.5.1 Las cinco fuerzas de Michael Porter. El padre de la estrategia competitiva Michael Porter en 1979, definió un modelo estratégico en donde brinda ciertas directivas a los gerentes para la toma de decisiones que generen ventajas competitivas¹⁵.

Las cinco fuerzas de Michael Porter se centran en los siguientes aspectos:

- Rivalidad entre competidores
- Amenaza de nuevos competidores
- Poder de negociación de proveedores
- Amenaza de sustitutos

¹³ PORTER, Michael. ¿Qué es estrategia?, [sitio web] Bogotá D.C., Co. Sec. Negocios. Consultado 2 de Diciembre del 2018]. Disponible en: <http://emprendedor.com/site/index.php/negocios/emprender/328-que-es-estrategia-el-clasico-de-michael-porter>

¹⁴ LOPEZ, María. La estrategia de una empresa, [sitio web] Madrid, Es. Sec. Bloguero. 21 de Agosto del 2015 [Consultado 2 de Diciembre del 2018]. Disponible en: <https://www.eadic.com/la-estrategia-de-una-empresa/>

¹⁵ RUBIALES; Pacific. ¿Quién es Michael Porter?, [sitio web] Bogotá D.C, Co. Sec. Publicaciones 17 de Junio del 2013 [Consultado 2 de Diciembre del 2018]. Disponible en: <https://www.elespectador.com/publicaciones/especial/quien-michael-porter-articulo-428299>

- Poder de negociación de los clientes

2.6 CARACTERÍSTICAS DE LAS PYMES

En Colombia existen cerca de 1,6 millones de unidades empresariales denominadas como Pequeña y mediana empresa, lo que representa un 92,1% de las empresas Colombianas totales¹⁶. La clasificación utilizada para catalogar una empresa como pequeña o mediana está en función de sus activos y su número de empleados como se puede apreciar en la siguiente tabla.

Cuadro 4. Clasificación de empresas 2018

Tamaño	Activos Totales SMMLV	Número de empleados
Microempresa	Hasta 500 (\$390.621.000)	< 10 trabajadores
Pequeña	Superior a 500 y hasta 5.000 (\$3.906.210.000)	< 50 trabajadores
Mediana	Superior a 5.000 y hasta 30.000 (\$23.437.260.000)	50 – 250 trabajadores
Grande	Superior a 30.000 (\$23.437.260.000)	> 250 trabajadores
* SMMLV para el año 2018 \$781.242		

Fuente: BANCOLDEx. Clasificación de empresas en Colombia, [sitio web] Bogotá D.C, Co. Sec. Empresas [Consultado 2 de Diciembre del 2018]. Disponible en: <https://www.bancoldex.com/Sobre-microempresas/Clasificacion-de-empresas-en-Colombia315.aspx>

2.6.1 Fortalezas y debilidades de las pymes (Sector Construcción). Según el Periódico El Tiempo¹⁷, Entre las diferentes fortalezas que presentan las pymes del sector construcción en Colombia se destaca la flexibilidad y adaptabilidad que maneja en materia laboral y administrativa. También la habilidad de respuesta oportuna a la competencia interna; la habilidad propicia frente a la adaptación e innovación tecnológica.

En las pymes Colombianas se presenta un mayor rendimiento promedio relativo de sobre la inversión, teniendo en cuenta que se tienen menor tiempo para recuperar el capital invertido. Otro punto positivo es que las pymes son generalmente producto de una estructura familiar, el núcleo familiar que va de generación en generación, garantiza la continuidad del negocio.

¹⁶ DINERO. ¿Por qué fracasan las PYMES en Colombia?, [sitio web] Bogotá D.C, Co. Sec. Economía 9 de Febrero del 2015 [Consultado 2 de Diciembre del 2018]. Disponible en: <https://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>

¹⁷ EL TIEMPO. Fortalezas y Debilidades de los pequeños industriales, [sitio web] Bogotá D.C, Co. Sec. Archivo. Publicaciones 9 de Diciembre de 1996 [Consultado 2 de Diciembre del 2018]. Disponible en: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-382495>

Dentro de las debilidades más destacables es la dependencia al crédito tradicional, la gran mayoría tiene que recurrir a los sobregiros y los cheques post-fecha. La asociación colombiana de medianas y pequeñas empresas (ACOPI) indica que el 48% de los empresarios colombianos se ven obligados a trabajar con créditos extra-bancarios.

Otra dificultad que se presenta en este segmento de empresas es la escasa capacidad de negociación en grandes volúmenes, especialmente de materias primas, como son compras en pequeñas escalas no alcanzan a obtener descuentos representativos.

2.7 SECTOR DE CONSTRUCCIÓN EN COLOMBIA

Según Sergio Clavijo¹⁸, el sector construcción generó contracciones a ritmos de -8,6% anual en el primer trimestre de 2018 (vs. -0,4% un año atrás), siendo el sector con peor desempeño. Allí se observaron caídas tanto en las obras civiles, afectadas principalmente por las contracciones de las obras minero-energéticas y de carreteras-calles; como en las edificaciones. Estos resultados van en contravía del crecimiento esperado de dos dígitos que anunciaba el Gobierno ante el avance de las 4G y el apoyo de los subsidios de vivienda.

Se espera para el 2019 un crecimiento estimado de 45.780 Millones de USD, con base en un gobierno de derecha, en cuyo plan de gobierno se encuentra mapeado por la inversión en el sector construcción.

Gráfico 5. Crecimiento estimado de la industria de la construcción



Fuente: PROCOLOMBIA. Descripción del sector, [sitio web] Bogotá D.C., Co. Sec. Publicaciones [Consultado 2 de Diciembre del 2018]. Disponible en: <https://www.inviertaencolombia.com.co/inversionista-instalado/33-sectores/materiales-de-construccion/400-descripcion-del-sector.html>

¹⁸ CLAVIJO, Sergio. Desempeño sector construcción y sus encadenamientos sectoriales, [sitio web] Bogotá D.C, Co. Sec. Análisis. 25 de Julio del 2018 [Consultado 2 de Diciembre del 2018]. Disponible en: <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/desempeno-sector-construccion-y-sus-encadenamientos-sectoriales-2752867>

Según Camacol¹⁹ (Cámara Colombiana de la Construcción), el sector construcción en Colombia, tendrá un crecimiento del 4,6% en el 2019-. Esto se debe a la prospección de nuevos proyectos que se piensan ejecutar en el nuevo gobierno colombiano entre los cuales se destaca la construcción de 150 mil viviendas de intereses social.

Según ProColombia²⁰, Colombia juega un papel importante en el mercado de la construcción, ya que su mercado es el tercero más grande a nivel Latinoamérica, con un valor esperado de USD 23 miles de millones en 2018. El sector de la construcción cuenta con el apoyo del Gobierno Nacional Colombiano, el cual en la actualidad tiene cuatro programas de vivienda, Casa Ya, Casa Ahorro, programa casas gratis y subsidios de créditos, para viviendas VIS (Vivienda de interés social) y VIP (Vivienda de interés social prioritaria).

Según el Ministerio de vivienda²¹, La vivienda VIS, es aquella cuyo valor máximo es de 135 SMLV, mientras que la vivienda VIP, es aquella cuyo valor máximo es de 70 SMLV. El gobierno le apuesta a brindar casa a los sectores más vulnerables con el apoyo del sector privado, generando empleo y desarrollo en ciertas zonas del territorio colombiano.

Según el Expresidente Juan Manuel Santos²², el sector privado es más eficiente que el sector público en la construcción de la mayoría de obras que se adjudicaron y se ejecutaron bajo su gobierno. Es por ello que mediante un nuevo decreto de obras por impuestos, se establece que aquellas empresas que durante el año 2017 hayan tenido ingresos brutos iguales o superiores a 33.160 UVT, paguen hasta el 50% del impuesto de renta en inversión directa en nuevos proyectos viabilizados enfocados al interés y prioridad social.

¹⁹ PORTAFOLIO. En el 2018 el sector de la construcción crecerá 4,6%, [sitio web] Bogotá D.C., Co. Sec. Economía. 10 de Noviembre del 2017 [Consultado 2 de Diciembre del 2018]. Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/sector-construccion-crecera-en-el-2018-511534>

²⁰ PROCOLOMBIA. Descripción del sector, [sitio web] Bogotá D.C., Co. Sec. Publicaciones [Consultado 2 de Diciembre del 2018]. Disponible en: <https://www.inviertaencolombia.com.co/inversionista-instalado/33-sectores/materiales-de-construccion/400-descripcion-del-sector.html>

²¹ MINISTERIO DE VIVIENDA. VIS y VIP, [sitio web] Bogotá D.C., Co. Sec. Viceministerios [Consultado 2 de Diciembre del 2018]. Disponible en: <http://www.minvivienda.gov.co/viceministerios/viceministerio-de-vivienda/vis-y-vip>

²² WRADIO. El sector privado es más eficiente que el público en la construcción de obras: Santos, [sitio web] Bogotá D.C., Co. Sec. Noticias. 22 de Noviembre del 2017 [Consultado 2 de Diciembre del 2018]. Disponible en: <http://www.wradio.com.co/noticias/actualidad/el-sector-privado-es-mas-eficiente-que-el-publico-en-la-construccion-de-obras-santos/20171122/nota/3645004.aspx>

El sector de la construcción privada tiene mayor flujo de caja que el privado ya que los pagos se realizan después de la actividad terminada y un proyecto puede tener muchas actividades. Mientras que el 75% de los pagos del sector público se realizan 60 días calendario después de culminado el proyecto adjudicado, lo que genera grandes deudas y menor utilidad a la empresa contratista.

3. PARTICULARIDADES DE LA EMPRESA

En este capítulo se pretende mostrar los detalles generales de la empresa del sector construcción Traing S.A.S

3.1 PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

- **RAZÓN SOCIAL**

TRAINING TRABAJOS DE INGENIERIA S.A.S, NIT: 830013874-8

- **OBJETO SOCIAL**

La sociedad tiene por objeto principal, las siguientes actividades:

- La compra, venta, permuta, consignación y administración de toda clase de bienes inmuebles urbanos o rurales.
- La construcción de viviendas unifamiliares, multifamiliares, conjuntos multihabitacionales y comerciales, bodegas, y todo otro tipo de construcciones en terrenos propios o de terceros, urbanos o rurales.
- La prestación, gestión, tramitación y legalización de los documentos necesarios para la realización de los proyectos que ella maneje, propios o de terceros.
- La solicitud, gestión, tramitación y consecución de toda clase de créditos cuya utilización sea la ejecución de los proyectos propios o de terceros.
- El estudio, diseño, planificación, coordinación y construcción de obras de ingeniería y arquitectura, en todas sus formas y manifestaciones, así como la prestación de servicios profesionales y consultoría en los mismos ramos a toda clase de personas naturales o jurídicas del orden nacional o internacional, público o privado.
- La importación, exportación, procesamiento, compra, venta, distribución, expendio y comercialización de toda clase de productos, materias primas, maquinaria y herramientas.
- La representación de personas naturales o jurídicas cuyas actividades sean iguales, similares, anexas, conexas, adicionales, complementarias o útiles para el logro de sus objetivos sociales.
- Servir de asesora y consultora en las áreas y actividades anteriormente previstas.

- La interventoría y la consultoría a todo nivel en proyectos de ingeniería y obras civiles .

- **RESEÑA HISTORICA**

“TRAING TRABAJOS DE INGENIERÍA S.A.S.” es una persona jurídica, la cual se constituyó en la ciudad de Bogotá el día 29 de Enero de 1.996. Desde sus inicios hasta la actualidad cuenta con dos socios-fundadores, los cuales tienen un porcentaje de participación dentro del capital social del 50%. La empresa no se halla disuelta y tiene vigencia Indefinida.

- **EDAD DE LA EMPRESA:** 22 años

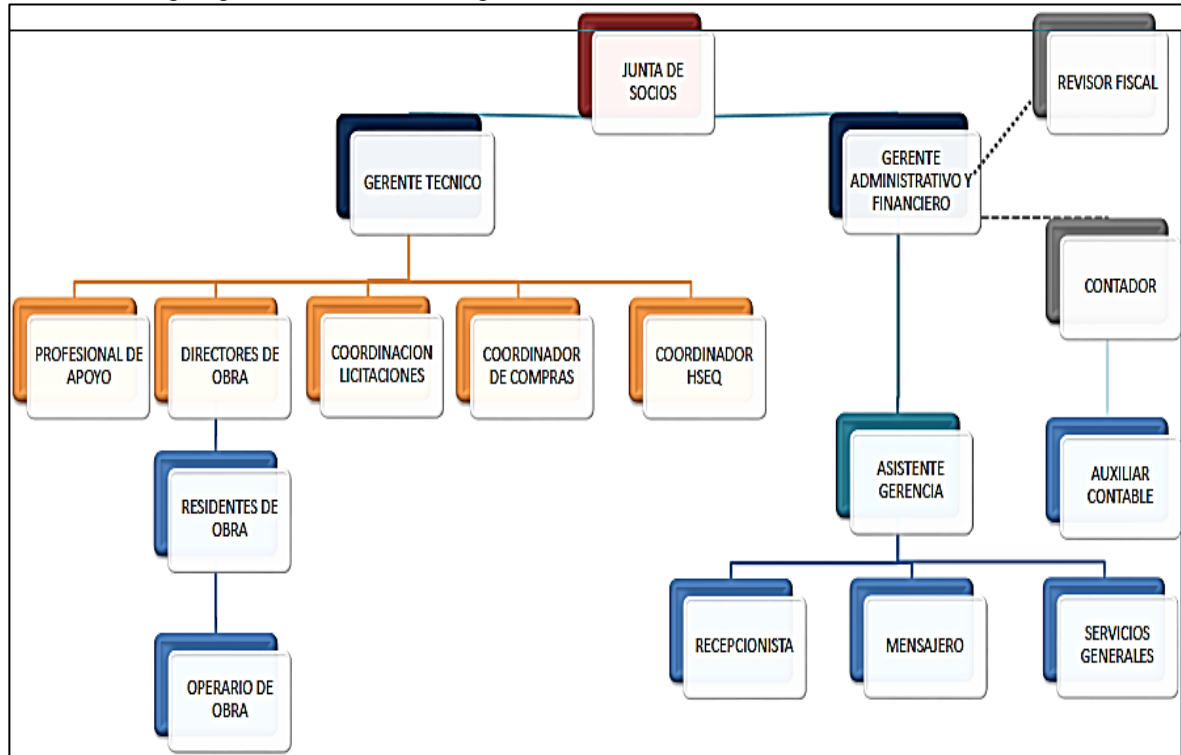
- **TAMAÑO DE LA EMPRESA**

- No. De empleados: 20
- Total activos: \$ 18.135.094.744

Teniendo en cuenta la Tabla 3 es posible clasificar la empresa como MEDIANA.

3.2 ORGANIGRAMA

Gráfico 6. Organigrama actual de Traing S.A.S



Fuente: Traing S.A.S

3.3 MISIÓN

TRAIING TRABAJOS DE INGENIERÍA S.A.S es una empresa constructora y consultora encargada de prestar servicios a entidades estatales y privadas, ejecutando proyectos de construcción e interventoría con personal profesional capacitado e idóneo, implementando el manejo de recursos eficientes, dirigiendo los procesos a la satisfacción del cliente, mediante la implementación de la mejora continua.

3.4 VISIÓN

TRAIING TRABAJOS DE INGENIERÍA S.A. en los próximos 5 años espera continuar posicionándose en el mercado de la construcción e interventoría de obras civiles públicas y privadas, aumentando los montos de contratación, fomentando el desarrollo de talento humano y manteniendo el equilibrio de la rentabilidad de la empresa.

3.5 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

- Generar lazos comerciales de largo plazo con los clientes y proveedores, velando por el éxito de los proyectos.
- Concluir proyectos exitosos logrando fidelización por parte de los clientes con nuestra compañía.

3.6 OBJETIVOS CORPORATIVOS

- Aumentar la adjudicación y ejecución de contrataciones públicas y privadas en un 15% año tras año en relación al año inmediatamente anterior.
- Ser una empresa de desarrollo y sostenibilidad a largo plazo.

3.7 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

TRAIING TRABAJOS DE INGENIERIA S.A.S con su amplia experiencia y conocimientos ofrece soluciones integrales a los problemas planteados por los clientes, en las áreas de Construcción de Obras Civiles, Consultoría y Diseño.

- **ÁREAS DE INTERVENCION:** En el área de construcción ofrece construcción de obras civiles de proyectos relacionados con edificaciones, acueductos, alcantarillados, obras de urbanismo, locaciones para infraestructura, líneas eléctricas, vías, puentes. Ejecución de obras de reconstrucción, rehabilitación, adecuación, mantenimiento, mejoramiento, remodelación, ampliación de obras civiles. En la parte ambiental realizamos, plantas de tratamiento de aguas

residuales, plantas de tratamiento de agua potable, obras relacionadas con el control de inundación, reforestaciones, mantenimiento de espejos de agua y cuencas hídricas.

- **ÁREA DE CONSULTORÍA:** Gerencia e interventoría técnica, administrativa, financiera y contable de proyectos de ingeniería y arquitectura. Estudios y diseños para la construcción de obras civiles.
- **OTROS SERVICIOS:** Suministro de materiales para construcción y dotación.

3.8 CLIENTES

Cuadro 5. Clientes Traing S.A.S

Sector	Cliente
Público	<ul style="list-style-type: none"> • Gobernación del Putumayo • Gobernación del Huila • Gobernación de Guainía • Gobernación de Casanare • Gobernación de Cundinamarca • Alcaldía local Antonio Nariño • Alcaldía de Sopo • Alcaldía de Villavicencio • Alcaldía de Aguazul • Alcaldía de Cogua • Municipio de Yaguara Huila • Universidad Nacional de Colombia • Universidad Pedagógica Nacional • Servicio Nacional de Aprendizaje • Secretaria Distrital de Integración Social • Archivo Nacional • Aeronáutica Civil • Dirección de impuestos y Aduanas • Fondo de Adaptación • Ministerio de Defensa Nacional • Fuerza Militares de Colombia “Ejercito Nacional”
Privado	<ul style="list-style-type: none"> • Sheridan Oil & Gas • Almagrario S.A • Ocesa S.A • Empresa Colombiana de Petróleos • Bavaria S.A • Condominio Campestre California • Universidad Nacional Abierta y a Distancia • Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá ETB S.A E.S.P

Fuente: Traing S.A.S

4. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

4.1 ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DOFA

La matriz DOFA, nace de sintetizar y analizar diferentes matrices. Dos matrices (matriz POAM y matriz MEE) tienen el objetivo de evaluar y definir el entorno externo de la organización, es decir, todos aquellos factores que son difíciles de controlar pero de los cuales es posible sacar provecho o anticiparse ante ciertos acontecimientos. Dos matrices (PCI y MEI) tienen el objetivo de evaluar y analizar el entorno interno de la organización, teniendo en cuenta aquellas fortalezas y debilidades que definen diferentes ventajas competitivas.

Se agrupan las matrices anteriormente nombradas definiendo factores claves externos e internos que hacen parte de la empresa Traing S.A.S.

El análisis DOFA que se realiza ayudara a la gerencia a identificar diferentes estrategias basadas en las fortalezas y debilidades de la organización, y las oportunidades y amenazas del entorno donde se encuentra.

4.2 ANÁLISIS EXTERNO

Para el análisis externo, se definieron variables del entorno que afectan el sector de la construcción, entre las cuales se encuentran variables económicas, sociales, políticas y tecnológicas. A partir de estas variables se identifican diferentes amenazas y oportunidades del entorno.

Mediante el perfil de oportunidades y amenazas POAM, se clasifica el impacto de los diferentes factores y variables a la organización en alto, medio y bajo. Los diferentes factores que hacen parte de las variables se categorizaron en OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.

Una vez realizado el POAM, se toman aquellas oportunidades y amenazas que tuviesen un impacto ALTO y con estos se construye la matriz de evaluación del entorno (MEE), en esta matriz de le asignan valores a cada factor con respecto a la importancia de cada una de las amenazas y de cada una de las oportunidades.

4.2.1 Perfil de oportunidades y amenazas del medio – POAM. En este perfil se analizan las diferentes variables externas económicas, sociales, políticas y tecnológicas. En la siguiente tabla se muestra el perfil POAM el cual pretende brindar un panorama externo en el que se encuentra la empresa Traing S.A.S.

Cuadro 6. Perfil de oportunidades y amenazas

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
ECONÓMICOS									
Alza en las Tasa de interés				X			X		
PIB			X						X
Disminución de pago en renta por inversión privada	X							X	
Creación de nuevos impuestos				X			X		
Reforma Tributaria	X						X		
Crecimiento del sector de la construcción	X						X		
Incremento salarial				X			X		
Inflación					X			X	
POLÍTICOS									
Gobierno de Derecha que busca inversión en el sector privado	X						X		
Plan de construcción de viviendas VIS y VIP	X						X		
Implementación de vías 4G	X						X		
Plan de construcción y adecuación de sedes Educativas Distritales	X						X		
SOCIALES									
Alto número de competidores en el sector de la contratación pública				X			X		
Disponibilidad de mano de obra		X						X	
Actividades Terroristas					X			X	
Incremento de delincuencia por llegada de emigrantes				X			X		
TECNOLÓGICOS									
Plataformas en línea para licitaciones privadas	X						X		
Plataformas en línea para licitaciones públicas	X						X		
Globalización tecnológica	X						X		

Analizando el perfil POAM, se puede apreciar que en cuanto a los factores económicos existen ciertas amenazas con un impacto alto con respecto al alza de las tasas de intereses, las cuales representan una amenaza considerable para la empresa ya que esta cuenta con grandes préstamos bancarios para financiar los proyectos que se encuentran en fase de inicio, al contraer un vínculo crediticio con alguna entidad financiera se tiene que pagar más por intereses.

Según el Banco de la República²³, se espera un tipo de interés para el 2019 de 4,65% (actualmente se encuentra en 4,65%), lo que representa en un aumento de 0,41% en 4,24%. Esto podría implicar que en el año 2019 el crédito sea más costoso que lo que se está evidenciando actualmente, más que todo en los préstamos de consumo.

Según la revista Dinero²⁴, el incremento salarial es considerado como una amenaza de impacto alto, ya que se expidieron los decretos 2451 y 2452 de 2018 de la Presidencia de la República en la que se estipula el aumento del 6% del salario mínimo y el 10% del auxilio de transporte para el 2019. “El incremento concertado del salario mínimo es superior a la inflación en 2,7 puntos porcentuales, este ha sido el mayor aumento real del salario y no se había logrado en los últimos 25 años”, recordó la ministra de Trabajo, Alicia Arango Olmos²⁵. Este incremento se ve reflejado en el aumento de pasivos para la empresa.

En cuanto a las oportunidades de los factores económicos, La reforma tributaria para el año 2019 es considerado como una oportunidad de impacto alto, ya que bajará gradualmente la tarifa de renta a las empresas y sociedades del 33% al 30% entre los años 2019 y 2022²⁶. Lo que ve reflejado en la utilidad neta de la empresa.

Según Wradio²⁷, una oportunidad que impacta es dada por factores tanto políticos como económicos es la disminución en el pago de la renta hasta en un 50% para aquellas empresas que construyan obras en 344 municipios afectados por la guerra y que hayan tenido ingresos brutos iguales o superiores a 33.160 UVT. Estas

²³ VEGA, Juan Pablo. Haga sus presupuestos para 2019 con una inflación de 3,3%, según los analistas, [sitio web] Bogotá D.C., Co. Sec. Economía. 3 de Septiembre del 2018 [Consultado 30 de Diciembre del 2018]. Disponible en: <https://www.larepublica.co/economia/haga-sus-presupuestos-para-2019-con-una-inflacion-de-33-segun-los-analistas-2766230>

²⁴ DINERO. Decretan el mayor aumento real del salario mínimo en 25 años, [sitio web] Bogotá D.C., Co. Sec. Opinión. 23 de Diciembre del 2018 [Consultado 30 de Diciembre del 2018]. Disponible en: <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/la-navidad-no-es-magica-para-todos-por-maria-alejandra-gonzalez-perez/265758>

²⁵ DINERO. Decretan el mayor aumento real del salario mínimo en 25 años, [sitio web] Bogotá D.C., Co. Sec. Opinión. 23 de Diciembre del 2018 [Consultado 30 de Diciembre del 2018]. Disponible en: <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/la-navidad-no-es-magica-para-todos-por-maria-alejandra-gonzalez-perez/265758>

²⁶ EL PAÍS. Saque cuentas, así lo puede afectar la reforma tributaria, [sitio web] Bogotá D.C., Co. Sec. Economía. 4 de Noviembre del 2018 [Consultado 30 de Diciembre del 2018]. Disponible en: <https://www.elpais.com.co/economia/saque-cuentas-asi-lo-puede-afectar-la-reforma-tributaria.html>

²⁷ WRADIO. El sector privado es más eficiente que el público en la construcción de obras: Santos, [sitio web] Bogotá D.C., Co. Sec. Noticias. 22 de Noviembre del 2017 [Consultado 2 de Diciembre del 2018]. Disponible en: <http://www.wradio.com.co/noticias/actualidad/el-sector-privado-es-mas-eficiente-que-el-publico-en-la-construccion-de-obras-santos/20171122/nota/3645004.aspx>

condiciones las cumple la empresa Traing S.A.S. Esto con el fin de fomentar la inversión privada en proyectos del gobierno.

Según la revista Dinero²⁸, el crecimiento del sector se considera una oportunidad de gran impacto ya que se prevén programas del gobierno que impulsarían la compra de vivienda en el 2019. Diferentes programas para el acceso a la compra de vivienda como Mi Casa Ya y Frech VIS, impulsarían EN UN 2.3% el crecimiento del sector construcción en Colombia.

En cuanto a las oportunidades correspondientes a factores políticos, se prevé un incremento del 2,7% del presupuesto para la implementación de nuevas vías 4G, TRAIING S.A.S, cuenta con la experiencia necesaria para ser contratistas clave en desarrollo de nuevos proyectos como el mencionado anteriormente.

El gobierno de Derecha del posicionado presidente Iván Duque Márquez, pretende invertir en la construcción de instituciones educativas distritales y en la construcción de viviendas VIS y VIP. TRAIING S.A.S ha intervenido en dichos proyectos brindado diferentes servicios los cuales fueron mostrados en su portafolio de servicios, ejemplo de este tipo de proyecto es la construcción del colegio y cdi ciudad equidad santa marta, realizada por la empresa en el año 2017.

Según la revista Semana²⁹, las amenazas correspondientes al factor social con impacto alto, radican en el incremento de hurtos en un 228% con respecto al 2017, esto se debe a la presencia de emigrantes Venezolanos en las principales ciudades del país. Lo que amenaza con la seguridad en los campamentos de construcción que actualmente tiene Traing S.A.S ya que se han presentado robo de material de construcción y de funcionarios de la empresa por parte de dichos emigrantes.

En cuento a las oportunidades correspondientes a factores tecnológicos, las entidades públicas y privadas cuentan con nuevos portales donde publican sus licitaciones y en donde se puede llevar el seguimiento de las propuestas presentadas. Dentro de estos portales se encuentran www.cecop2.com para licitar con el sector público y www.licify.com para licitar con el sector privado.

²⁸ DINERO. Programas del Gobierno impulsarían la compra de vivienda en 2019, [sitio web] Bogotá D.C., Co. Sec. País. 12 de Abril del 2018 [Consultado 30 de Diciembre del 2018]. Disponible en: <https://www.dinero.com/pais/articulo/camacol-espera-recuperacion-en-la-compra-de-vivienda-para-2019/264977>

²⁹ SEMANA. Alerta por aumento de venezolanos en la delincuencia colombiana, [sitio web] Bogotá D.C., Co. Sec. Nación. 2 de Junio del 2018 [Consultado 30 de Diciembre del 2018]. Disponible en: <https://www.semana.com/nacion/articulo/fiscalia-alerta-por-aumento-de-venezolanos-en-la-delincuencia-colombiana/556251>

4.2.2 Matriz de evaluación del entorno – MEE. La matriz MEE evalúa y sintetiza toda la información del entorno, determinando la favorabilidad de la empresa Traing S.A.S en el mercado.

En esta matriz se identificaron los factores claves externos, extraídos del perfil POAM elaborado para la empresa Traing S.A.S, en conjunto con el autor. A los diferentes factores les fue asignado cierto valor, el cual refleja la incidencia del cada factor en el éxito de la empresa en el sector de la construcción.

La ponderación de cada factor varía entre 0 (importante) y 1 (muy importante).

Este valor representa la incidencia del factor para el éxito en el sector de la construcción. La sumatoria de los diferentes valores en la ponderación debe ser igual a 1. Las amenazas y oportunidades se califican de la siguiente manera:

- Amenaza importante (1)
- Amenaza menor (2)
- Oportunidad menor (3)
- Oportunidad importante (4)

Finalmente, se multiplica la ponderación de cada factor por su clasificación.

Cuadro 7. Matriz MEE

FACTORES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Disminución de pago en renta por inversión privada	0,11	4	0,44
Reforma Tributaria	0,1	4	0,40
Crecimiento del sector de la construcción	0,04	3	0,12
Gobierno de Derecha que busca inversión en el sector privado	0,02	3	0,06
Plan de construcción de viviendas VIS y VIP	0,08	4	0,32
Plataformas en línea para licitaciones privadas y públicas.	0,12	3	0,36
Implementación de vías 4G	0,1	3	0,3
Plan de construcción y adecuación de sedes Educativas Distritales	0,09	3	0,27
AMENAZAS			
Alza en las Tasa de interés	0,11	1	0,11
Creación de nuevos impuestos	0,05	1	0,05
Incremento salarial	0,06	2	0,12
Alto número de competidores en el sector de la contratación pública	0,05	1	0,05
Incremento de delincuencia por llegada de emigrantes	0,07	1	0,07
TOTAL	1,00		2,79

Analizando la matriz MEE se puede evidenciar que la empresa no responde adecuadamente con las oportunidades y amenazas del sector de la construcción.

La empresa se desenvuelve en un sector atractivo y de gran impacto en la economía Colombiana. Una de las grandes oportunidades que la empresa no está aprovechando es la presencia en plataformas de licitaciones privadas (0,12) y la empresa lo logra aprovechar muy poco (3). La amenaza importante (1) está en el alza en las tasas de interés (0.11), este factor la afecta directamente en las deudas que actualmente tiene la empresa que son altas. Aunque Traing S.A.S tiene amenazas de cuidado, sus oportunidades son mayores, por lo que se hace necesario alinear los objetivos estratégicos conforme a las oportunidades del entorno, implementando planes de contingencia que minimicen los diferentes riesgos a los cuales está expuesta.

4.3 ANÁLISIS INTERNO

Para el análisis interno, se definieron diferentes capacidades que pueden tomarse como fortalezas y/o debilidades de acuerdo a las diferentes decisiones gerenciales y operativas que toma la empresa Traing S.A.S.

Mediante el perfil de capacidad PCI, se clasifica el impacto de las diferentes capacidades de la organización en alto, medio y bajo. Los diferentes factores que hacen parte de las variables se categorizaron en FORTALEZAS Y DEBILIDADES.

Una vez realizado el PCI, se toman aquellas fortalezas y debilidades que tuviesen un impacto ALTO y con estos se construye la matriz de evaluación interna (MEI), en esta matriz de le asignan valores a cada factor con respecto a la importancia de cada una de las fortalezas y de cada una de las debilidades.

4.3.1 Perfil de capacidad interna – PCI. Mediante el perfil de capacidad interna, se establecen las fortalezas y debilidades que tiene la empresa Traing S.A.S. una vez realizado el respectivo análisis del perfil, se establecen aquellas capacidades que requieren de una atención prioritaria por parte de la empresa.

En el PCI se examinan 5 capacidades básicas de la empresa las cuales son:

- Capacidad Directiva
- Capacidad competitiva
- Capacidad Financiera
- Capacidad Tecnológica

- Capacidad de Talento humano

Cuadro 8. Perfil de capacidad interna

CAPACIDAD	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
DIRECTIVA									
No hay uso de planes estratégicos				X			X		
Poca habilidad para responder a las nuevas plataformas tecnológicas				X			X		
No existen indicadores de gestión				X			X		
Buena comunicación y control gerencial		X						X	
Agresividad para enfrentar la competencia		X						X	
COMPETITIVA									
Ausencia de certificaciones de calidad				X			X		
Lealtad y satisfacción del cliente	X						X		
Buena reputación e imagen de la compañía	X						X		
Falta de penetración en otras regiones del país					X			X	
Inexistencia de publicidad				X			X		
Portafolio de productos y servicios actualizado	X						X		
FINANCIERA									
Existe información sobre rotación de cartera		X						X	
Disponibilidad de crédito /Apalancamiento financiero	X						X		
No hay cartera vencida	X						X		
Flujo de caja movido					X			X	
Notable disminución en ingresos					X			X	
TECNOLÓGICA									
Buen manejo de software de la parte de planeación y operación		X						X	
La empresa no cuenta con página de internet				X			X		
Poca presencia de innovación					X			X	
Habilidad técnica		X						X	
Falta de estandarización de procesos operativos y administrativos				X			X		
Falta de uso de plataformas de oferta y adjudicación de licitaciones.				X			X		

Cuadro 8. (Continuación)

CAPACIDAD	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
TALENTO HUMANO									
Sistema de salud y seguridad en el trabajo actualizado y aplicado	X						X		
Falta de un programa formal de capacitación					X			X	
Baja rotación del personal	X						X		
Falta de cultura corporativa					X			X	
Experiencia técnica	X						X		
Nivel académico los funcionarios		X						X	

Por medio de la matriz PCI, es posible analizar las capacidades internas de la empresa, al complementarlo con la matriz POAM, se es posible diagnosticar la empresa de manera asertiva.

Las capacidades que requieren alta priorización en su intervención por parte de la empresa son la capacidad directiva y tecnológica. En la parte directiva se tienen falencias en la baja implementación de planes estratégicos para la toma de decisiones, por lo que la empresa no está en la capacidad de anticiparse a situaciones futuras. Al no tener indicadores de gestión definidos, no es posible monitorear cuantitativamente el comportamiento y desempeño de la empresa, por lo que no son notables los progresos o retrasos en las actividades de gestión, lo que se ve reflejado en incumplimiento de metas planteadas.

En la capacidad tecnológica, la empresa no cuenta con página de internet, por lo que los potenciales y actuales clientes no tienen certeza de la experiencia y/o servicios que tiene la empresa. La empresa no usa de manera adecuada las plataformas en línea de oferta y adjudicación de licitaciones, esto se debe a la inexperiencia de los encargados, por lo cual es importante generar un plan de capacitación para que dichas plataformas sean un medio de oportunidades.

En la capacidad competitiva es crucial la inversión en publicidad, esto genera confianza y vínculos de lealtad con los clientes. Al igual que la publicidad, las certificaciones de calidad generan seguridad en el cliente, garantizando que los procesos desarrollados al interior y al exterior de la compañía sean transparentes y confiables.

La buena reputación, el amplio portafolio de productos y servicios, la experiencia y la habilidad técnica que tiene Traing S.A.S son fortalezas que la empresa debe aprender a utilizar en los diferentes escenarios a los cuales se enfrenta.

En cuanto al componente financiero, la empresa tiene varios créditos activos con diferentes bancos, esto se debe a que el 70% de los proyectos se encuentra en etapa de inversión. En la actualidad no se tienen periodos de mora, lo que le permite tener mayores oportunidades crediticias con bancos aliados.

Traing S.A.S cuenta con baja rotación del personal y una experiencia técnica fuerte, lo que refleja un clima laboral agradable, en donde los empleados se sienten escuchados y motivados con sus empleos.

4.3.2 Matriz de evaluación interna – MEI. En esta matriz se identificaron los factores claves internos, extraídos del perfil PCI elaborado para la empresa Traing S.A.S, en conjunto con el autor. A los diferentes factores les fue asignado cierto valor, el cual refleja la incidencia cada capacidad en el éxito de la empresa.

La ponderación de cada factor varía entre 0 (importante) y 1 (muy importante).

La sumatoria de los diferentes valores en la ponderación debe ser igual a 1. Las fortalezas y debilidades se califican de la siguiente manera:

- Debilidad importante (1)
- Debilidad menor (2)
- Fortaleza menor (3)
- Fortaleza importante (4)

Finalmente, se multiplica la ponderación de cada factor por su clasificación.

Cuadro 9. Matriz MEI

FACTORES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS			
Buena reputación e imagen de la compañía	0,08	4	0,32
Buen portafolio de productos y servicios	0,08	4	0,32
Experiencia Técnica	0,06	4	0,24
Disponibilidad de crédito / Apalancamiento financiero	0,07	4	0,28
Habilidades Técnicas	0,05	3	0,15
Lealtad y satisfacción del cliente	0,05	3	0,15
Sistema de salud y seguridad en el trabajo actualizado y aplicado	0,05	3	0,15

Cuadro 9. (Continuación)

FACTORES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
DEBILIDADES			
No hay uso de planes estratégicos	0,1	1	0,1
Poca habilidad para responder a las nuevas plataformas tecnológicas	0,12	1	0,12
Falta de estandarización de procesos operativos y administrativos	0,08	1	0,08
Ausencia de certificaciones de calidad	0,07	2	0,14
Inexistencia de publicidad	0,1	1	0,1
La empresa no cuenta con página de internet	0,04	2	0,08
No existen indicadores de gestión	0,05	1	0,05
TOTAL	1,00		2,28

Analizando la matriz MEI, se puede la posición interna de la empresa es baja, las debilidades pesan más que las fortalezas con las que cuenta. Se puede apreciar que la debilidad con mayor ponderación (0,12) es la poca habilidad para responder a las nuevas plataformas tecnológicas en las que clientes potenciales tanto privados como públicos, ofrecen sus diferentes licitaciones, en las cuales Traing S.A.S puede participar. El uso de planes estratégicos es fundamental para alcanzar los objetivos y metas propuestos, disminuyendo el riesgo de amenazas del mercado e incrementando las oportunidades.

Traing S.A.S tiene una amplia experiencia y reconocimiento en el mercado, lo que le permite participar en licitaciones de valor económico alto, sin embargo, debe aproximarse a estas licitaciones por medio del uso adecuado y oportuno de plataformas electrónicas dispuestas por el sector público y privado.

4.4 DOFA


A partir del análisis del entorno interno y externo realizado anteriormente, se toman las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas cuyo impacto sea alto para ser interpretados por medio de la matriz DOFA.

A partir del desarrollo de la matriz DOFA, se generan diferentes estrategias que se plasman en la matriz de la **Cuadro 9**, estas nacen de la interpretación del entorno interno y externo de la empresa. Al momento de realizar la proyección financiera a cuatro años se establecen las estrategias generadas a partir de la matriz junto con los objetivos alcanzables contemplando la viabilidad de estos.


Cuadro 10. Matriz DOFA para la empresa TRAINING S.A.S

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	Lealtad y satisfacción del cliente	No hay uso de planes estratégicos
	Buena reputación e imagen de la compañía	Poca habilidad para responder a las nuevas plataformas tecnológicas
	Portafolio de productos y servicios actualizado	Ausencia de certificaciones de calidad
	Disponibilidad de crédito /Apalancamiento financiero	Inexistencia de publicidad
	No hay cartera vencida	La empresa no cuenta con página de internet
	Sistema de salud y seguridad en el trabajo actualizado y aplicado	Falta de estandarización de procesos operativos y administrativos
	Baja rotación del personal	Falta de uso de plataformas de oferta y adjudicación de licitaciones
Experiencia técnica	Disminución de ingresos	
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Crecimiento del sector de la construcción	Al tener buena disponibilidad de crédito y buena reputación e imagen corporativa, exponer en las ferias de construcción los diferentes productos que presenta la empresa	Aprovechar la globalización tecnológica y el uso digital para crear un sitio web donde los clientes y proveedores puedan acceder y conocer la empresa y su portafolio de productos
Gobierno de Derecha que busca inversión en el sector privado	Generar proyectos de vivienda u oficinas en el sector privado, aprovechando la disponibilidad crediticia, y generando beneficios contables apoyados por el gobierno	Generar e implementar un plan estratégico con el cual toda la empresa este alineada. Generar estrategias junto con objetivos que se evalúen constantemente
Disminución de pago en renta por inversión privada		Implementar en las distintas áreas de la empresa indicadores de eficiencia, efectividad y eficacia
Plan de construcción de viviendas VIS y VIP	Generar uniones temporales con empresas del sector que cuenten con la experiencia adicional para incrementar la probabilidad de adjudicación de proyectos enfocados al sector publico	Estandarizar y comunicar los diferentes procesos operativos disminuyendo el riesgo de pérdida de dinero por errores comunes
Plan de construcción y adecuación de sedes Educativas Distritales		Generar por medio de documentación y comunicaciones claras, cultura de mejoramiento continuo donde se incluya por proyecto las mejores practicas y lecciones aprendidas, lo que evitará recaer en los mismos errores frecuentemente
Plataformas en línea para licitaciones privadas y publicas	Generar un plan de formación para los encargados de licitaciones en plataformas tecnológicas actuales de licitaciones en el sector público y privado, con el fin de incrementar el número de proyectos adjudicados	
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Alza en las Tasa de interés	Aprovechar la lealtad y satisfacción de los clientes actuales para evitar que prefieran a los competidores presentes en el mercado. Realizando un plan de mercadeo que le ofrezca a los clientes antiguos beneficios específicos	Buscar inversión privada en nuevos proyectos con el fin de disminuir la cantidad y magnitud de créditos bancarios
Creación de nuevos impuestos		Subcontratación de mano de obra calificada local en lugares de país donde el costo de vida sea bajo y la empresa tenga proyectos
Incremento salarial		Certificar la empresa en normas de calidad como la ISO:9001, con el fin de generar mayor confiabilidad a los nuevos y antiguos clientes de la compañía, asegurando productos y servicios consistentes por la estandarización de procedimientos y actividades
Alto número de competidores en el sector de la contratación pública	Junto con el área de seguridad y salud en el trabajo generar una matriz de riesgos contemplando la delincuencia del sector, y sus planes de acciones para implementar con el apoyo de la Policía Nacional	
Incremento de delincuencia por llegada de emigrantes		


Cuadro 11. Estrategias a partir de Fortalezas y Oportunidades

 <p>TRAIING TRABAJOS DE INGENIERIA S.A.S.</p>	FORTALEZAS (F)		
	Lealtad y satisfacción del cliente		
	Buena reputación e imagen de la compañía		
	Portafolio de productos y servicios actualizado		
	Disponibilidad de crédito /Apalancamiento financiero		
	No hay cartera vencida		
	Sistema de salud y seguridad en el trabajo actualizado y aplicado		
	Baja rotación del personal		
Experiencia técnica			
OPORTUNIDADES (O)		ESTRATEGIAS FO	
Crecimiento del sector de la construcción	Al tener buena disponibilidad de crédito y buena reputación e imagen corporativa, exponer en las ferias de construcción los diferentes productos que presenta la empresa		
Gobierno de Derecha que busca inversión en el sector privado	Generar proyectos de vivienda u oficinas en el sector privado, aprovechando la disponibilidad crediticia, y generando beneficios contables apoyados por el gobierno		
Disminución de pago en renta por inversión privada			
Plan de construcción de viviendas VIS y VIP	Generar uniones temporales con empresas del sector que cuenten con la experiencia adicional para incrementar la probabilidad de adjudicación de proyectos enfocados al sector publico		
Plan de construcción y adecuación de sedes Educativas Distritales			
Plataformas en línea para licitaciones privadas y publicas	Generar un plan de formación para los encargados de licitaciones en plataformas tecnológicas actuales de licitaciones en el sector público y privado, con el fin de incrementar el número de proyectos adjudicados		


Cuadro 12. Estrategias a partir de Debilidades y Oportunidades

		DEBILIDADES (D)	
OPORTUNIDADES (O)		ESTRATEGIAS DO	
Crecimiento del sector de la construcción		Aprovechar la globalización tecnológica y el uso digital para crear un sitio web donde los clientes y proveedores puedan acceder y conocer las empresa y su portafolio de productos	
Gobierno de Derecha que busca inversión en el sector privado		Generar e implementar un plan estratégico con el cual toda la empresa este alineada. Generar estrategias junto con objetivos que se evalúen constantemente	
Disminución de pago en renta por inversión privada		Implementar en las distintas áreas de la empresa indicadores de eficiencia, efectividad y eficacia	
Plan de construcción de viviendas VIS y VIP		Estandarizar y comunicar los diferentes procesos operativos disminuyendo el riesgo de perdida de dinero por errores comunes	
Plan de construcción y adecuación de sedes Educativas Distritales		Generar por medio de documentación y comunicaciones claras, cultura de mejoramiento continuo donde se incluya por proyecto las mejores practicas y lecciones aprendidas, lo que evitará recaer en los mismos errores frecuentemente	
Plataformas en línea para licitaciones privadas y publicas			

Cuadro 13. Estrategia a partir de Fortalezas y Amenazas

	FORTALEZAS (F)
	Lealtad y satisfacción del cliente
	Buena reputación e imagen de la compañía
	Portafolio de productos y servicios actualizado
	Disponibilidad de crédito /Apalancamiento financiero
	No hay cartera vencida
	Sistema de salud y seguridad en el trabajo actualizado y aplicado
	Baja rotación del personal
Experiencia técnica	
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS FA
Alza en las Tasa de interés	Aprovechar la lealtad y satisfacción de los clientes actuales para evitar que prefieran a los competidores presentes en el mercado. Realizando un plan de mercadeo que le ofrezca a los clientes antiguos beneficios específicos
Creación de nuevos impuestos	
Incremento salarial	
Alto número de competidores en el sector de la contratación pública	Junto con el área de seguridad y salud en el trabajo generar una matriz de riesgos contemplando la delincuencia del sector, y sus planes de acciones para implementar con el apoyo de la Policía Nacional
Incremento de delincuencia por llegada de emigrantes	

Cuadro 14. Estrategia a partir de Debilidades y Amenazas

 <p>TRAIING TRABAJOS DE INGENIERIA S.A.S.</p>	DEBILIDADES (D)
	No hay uso de planes estratégicos
	Poca habilidad para responder a las nuevas plataformas tecnológicas
	Ausencia de certificaciones de calidad
	Inexistencia de publicidad
	La empresa no cuenta con página de internet
	Falta de estandarización de procesos operativos y administrativos
	Falta de uso de plataformas de oferta y adjudicación de licitaciones
Disminución de ingresos	
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS DA
Alza en las Tasa de interés	Buscar inversión privada en nuevos proyectos con el fin de disminuir la cantidad y magnitud de créditos bancarios
Creación de nuevos impuestos	
Incremento salarial	Subcontratación de mano de obra calificada local en lugares de país donde el costo de vida sea bajo y la empresa tenga proyectos
Alto número de competidores en el sector de la contratación pública	Certificar la empresa en normas de calidad como la ISO:9001, con el fin de generar mayor confiabilidad a los nuevos y antiguos clientes de la compañía, asegurando productos y servicios consistentes por la estandarización de procedimientos y actividades
Incremento de delincuencia por llegada de emigrantes	

5. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA TRAIING S.A.S

Tomando como base el diagnóstico realizado en el capítulo 4, es posible establecer diferentes estrategias y objetivos alcanzables que permitan potencializar las fortalezas de la empresa, y aprovechar las oportunidades del sector de la construcción en Colombia. Por otra parte se requiere disminuir el riesgo de las amenazas externas y debilidades evidenciadas en algunas áreas específicas de la empresa.

A partir de la matriz DOFA, se generaron objetivos medibles, los cuales se muestran en el siguiente cuadro.

Cuadro 15. Estrategias y objetivos

Estrategias	Objetivos
Generar proyectos de vivienda u oficinas en el sector privado, aprovechando la disponibilidad crediticia.	<ul style="list-style-type: none"> • Generar un proyecto mediano de vivienda u oficina privada apalancado por inversión privada y disponibilidad crediticia. • Aprovechar los beneficios contables basados en los decretos expedidos por el gobierno, en donde se reduce el pago de renta en un 50% para empresas que generen proyectos de vivienda privada.
Generar uniones temporales con empresas del sector que cuenten con la experiencia adicional para incrementar la probabilidad de adjudicación de proyectos enfocados al sector publico	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en un mínimo de 5 licitaciones apalancadas por uniones temporales del sector. • Tener un porcentaje de participación mayor al 51% en las uniones temporales a crear.
Generar un plan de formación para los encargados de licitaciones en plataformas tecnológicas actuales de licitaciones en el sector público y privado, con el fin de incrementar el número de proyectos adjudicados	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar lo más pronto posible a los encargados del área de licitaciones acerca de las plataformas tecnológicas actuales de licitaciones en el sector público y privado. • Capacitar cada seis meses a área de licitaciones acerca de las actualizaciones de plataformas tecnológicas.
Aprovechar la globalización tecnológica y el uso digital para crear un sitio web.	<ul style="list-style-type: none"> • Para Junio del 2019, tener una página web definida donde los clientes y proveedores puedan apreciar el portafolio de productos y servicios.
Implementar indicadores de gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Para el 2019 definir indicadores de liquidez generales con su análisis correspondiente como: capital neto de trabajo, razón corriente y prueba acida, entre otros. • Para el 2019 definir indicadores de eficiencia con su análisis correspondiente como: rotación de cartera, rotación de activos y rotación de proveedores y subcontratistas, entre otros. • Para el 2019 definir indicadores de eficacia con su análisis correspondiente como: rentabilidad sobre ingresos y rentabilidad sobre el patrimonio, entre otros.

Cuadro 15. (Continuación)

Estrategias	Objetivos
	<ul style="list-style-type: none">• Para el 2019 implementar indicadores de desempeño con su análisis correspondiente como: índice de participación en el mercado, índice de crecimiento en ejecución de proyectos, índice de proyectos no adjudicados.
Certificar la empresa en normas de calidad como la ISO:9001.	<ul style="list-style-type: none">• Para Diciembre de 2019 certificar la empresa en normas de calidad ISO: 9001 con el fin de generar mayor confiabilidad a los nuevos y antiguos clientes de la compañía, asegurando productos y servicios consistentes por la estandarización de procedimientos y actividades.• Generar un plan anual de seguimiento y control de certificación de calidad ISO: 9001.
Buscar inversión privada en nuevos proyectos con el fin de disminuir la cantidad y magnitud de créditos bancarios	<ul style="list-style-type: none">• Generar vínculos estratégicos con inversión privada con al menos 2 inversionistas del sector construcción, para la ejecución de al menos 1 proyecto de construcción privada.
Generar plan de Publicidad	<ul style="list-style-type: none">• Para el 2019 implementar la publicidad en medios electrónicos.• Para el 2018 pagar publicidad en revistas de construcción, para atraer a nuevos clientes.

5.1 MISIÓN

Brindar a los clientes soluciones en proyectos de diseño y construcción de obras civiles en el sector público y privado con personal altamente calificado, manteniendo innovación en procesos, cumpliendo con las regulaciones legales y actuando con responsabilidad social, asegurando la más alta calidad en los servicios.

5.2 VISIÓN

Para el año 2023, ser una empresa reconocida en el mercado de la construcción a nivel nacional, con un crecimiento del 15% anual. Siendo eficientes y eficaces en la prestación de soluciones en proyectos de diseño y construcción de obras civiles en el sector público y privado, cumpliendo con las expectativas de los clientes, generando confianza en ellos.

5.3 POLÍTICA

La política se manifiesta mediante el compromiso con clientes y proveedores, superando las expectativas de nuestros clientes y proveedores por medio de planes de mejora continua, entregando soluciones oportunas y eficientes. Posicionándose en el mercado de la construcción e interventoría de obras civiles públicas y

privadas, aumentando los montos de contratación, fomentando el desarrollo de talento humano y manteniendo el equilibrio de la rentabilidad de la empresa.

Respondiendo a los diferentes desafíos del entorno con responsabilidad social y ambiental, transparencia, compromiso y ética profesional por parte del talento humano presente.

5.4 OBJETIVOS CORPORATIVOS

- Aumentar la rentabilidad del negocio a través de mayor participación en el sector privado, generando alianzas estratégicas con inversionistas clave.
- Incrementar los ingresos en aproximadamente 15% año tras año, convirtiéndonos en una empresa líder del mercado de la construcción en Colombia.
- Operar con responsabilidad social y ambiental, transparencia, ética y compromiso en cada uno de los proyectos a ejecutar.
- Superar las expectativas de cada uno de nuestros clientes ofreciéndoles soluciones en proyectos del sector construcción.
- Responder a los cambios del entorno de manera ágil e innovadora, generando estrategias actuales que permitan seguir en el sector de la construcción en Colombia.

6. PROYECCIÓN FINANCIERA

La proyección de los estados financieros se realiza con el fin de medir los efectos de la inversión en nuevas estrategias y objetivos que surgieron a partir de del plan estratégico diseñado en capítulos anteriores.

Para la proyección financiera se plantea que la empresa obtenga un préstamo para dar cumplimiento a los objetivos planteados en el capítulo anterior del presente documento. El préstamo se solicitará por un valor de \$300.000.000 a una tasa de interés del 22.42% efectiva anual, la cual se obtuvo de una simulación de crédito del Banco Bancolombia. Este préstamo deberá ser cancelado en cuotas mensuales durante 5 años.

En la **Tabla 1**, se muestra la amortización del crédito utilizando el método de amortización de cuotas iguales. La cuota mensual calculada es de \$8.357.471,78, el interés pagado va disminuyendo mensualmente, ya que el capital a amortizar es menor mes a mes.

Tabla 1. Tabla de amortización

TABLA DE AMORTIZACIÓN							
DEUDA	\$ 300.000.000,00	COP					
TASA	0,018683333	Mensual					
PERIODO	60						
CUOTA	\$ 8.357.471,78	COP					
CAPITAL PAGADO	INTERES PAGADO	N	SALDO INICIAL	CUOTA	INTERES	CAPITAL	SALDO FINAL
		1	\$ 300.000.000,00	\$ 8.357.471,78	\$ 5.605.000,00	\$ 2.752.471,78	\$ 297.247.528,22
		2	\$ 297.247.528,22	\$ 8.357.471,78	\$ 5.553.574,65	\$ 2.803.897,13	\$ 294.443.631,09
		3	\$ 294.443.631,09	\$ 8.357.471,78	\$ 5.501.188,51	\$ 2.856.283,27	\$ 291.587.347,82
		4	\$ 291.587.347,82	\$ 8.357.471,78	\$ 5.447.823,62	\$ 2.909.648,17	\$ 288.677.699,65
		5	\$ 288.677.699,65	\$ 8.357.471,78	\$ 5.393.461,69	\$ 2.964.010,09	\$ 285.713.689,56
		6	\$ 285.713.689,56	\$ 8.357.471,78	\$ 5.338.084,10	\$ 3.019.387,68	\$ 282.694.301,88
		7	\$ 282.694.301,88	\$ 8.357.471,78	\$ 5.281.671,87	\$ 3.075.799,91	\$ 279.618.501,97
		8	\$ 279.618.501,97	\$ 8.357.471,78	\$ 5.224.205,68	\$ 3.133.266,10	\$ 276.485.235,87
		9	\$ 276.485.235,87	\$ 8.357.471,78	\$ 5.165.665,82	\$ 3.191.805,96	\$ 273.293.429,92
		10	\$ 273.293.429,92	\$ 8.357.471,78	\$ 5.106.032,25	\$ 3.251.439,53	\$ 270.041.990,38
		11	\$ 270.041.990,38	\$ 8.357.471,78	\$ 5.045.284,52	\$ 3.312.187,26	\$ 266.729.803,12
\$ 36.644.266,84	\$ 63.645.394,53	12	\$ 266.729.803,12	\$ 8.357.471,78	\$ 4.983.401,82	\$ 3.374.069,96	\$ 263.355.733,16
		13	\$ 263.355.733,16	\$ 8.357.471,78	\$ 4.920.362,95	\$ 3.437.108,83	\$ 259.918.624,33
		14	\$ 259.918.624,33	\$ 8.357.471,78	\$ 4.856.146,30	\$ 3.501.325,48	\$ 256.417.298,85
		15	\$ 256.417.298,85	\$ 8.357.471,78	\$ 4.790.729,87	\$ 3.566.741,91	\$ 252.850.556,94
		16	\$ 252.850.556,94	\$ 8.357.471,78	\$ 4.724.091,24	\$ 3.633.380,54	\$ 249.217.176,39
		17	\$ 249.217.176,39	\$ 8.357.471,78	\$ 4.656.207,58	\$ 3.701.264,20	\$ 245.515.912,19
		18	\$ 245.515.912,19	\$ 8.357.471,78	\$ 4.587.055,63	\$ 3.770.416,15	\$ 241.745.496,04
		19	\$ 241.745.496,04	\$ 8.357.471,78	\$ 4.516.611,68	\$ 3.840.860,10	\$ 237.904.635,94
		20	\$ 237.904.635,94	\$ 8.357.471,78	\$ 4.444.851,61	\$ 3.912.620,17	\$ 233.992.015,78
		21	\$ 233.992.015,78	\$ 8.357.471,78	\$ 4.371.750,83	\$ 3.985.720,95	\$ 230.006.294,82
		22	\$ 230.006.294,82	\$ 8.357.471,78	\$ 4.297.284,27	\$ 4.060.187,51	\$ 225.946.107,32
		23	\$ 225.946.107,32	\$ 8.357.471,78	\$ 4.221.426,44	\$ 4.136.045,34	\$ 221.810.061,98
\$ 45.758.991,64	\$ 54.530.669,72	24	\$ 221.810.061,98	\$ 8.357.471,78	4144151,325	\$ 4.213.320,46	\$ 217.596.741,52

Tabla 1. (Continuación)

CAPITAL PAGADO	INTERES PAGADO	N	SALDO INICIAL	CUOTA	INTERES	CAPITAL	SALDO FINAL
		25	\$ 217.596.741,52	\$ 8.357.471,78	\$ 4.065.432,45	\$ 4.292.039,33	\$ 213.304.702,20
		26	\$ 213.304.702,20	\$ 8.357.471,78	\$ 3.985.242,85	\$ 4.372.228,93	\$ 208.932.473,27
		27	\$ 208.932.473,27	\$ 8.357.471,78	\$ 3.903.555,04	\$ 4.453.916,74	\$ 204.478.556,53
		28	\$ 204.478.556,53	\$ 8.357.471,78	\$ 3.820.341,03	\$ 4.537.130,75	\$ 199.941.425,78
		29	\$ 199.941.425,78	\$ 8.357.471,78	\$ 3.735.572,30	\$ 4.621.899,48	\$ 195.319.526,30
		30	\$ 195.319.526,30	\$ 8.357.471,78	\$ 3.649.219,82	\$ 4.708.251,96	\$ 190.611.274,34
		31	\$ 190.611.274,34	\$ 8.357.471,78	\$ 3.561.253,98	\$ 4.796.217,80	\$ 185.815.056,54
		32	\$ 185.815.056,54	\$ 8.357.471,78	\$ 3.471.644,64	\$ 4.885.827,14	\$ 180.929.229,40
		33	\$ 180.929.229,40	\$ 8.357.471,78	\$ 3.380.361,10	\$ 4.977.110,68	\$ 175.952.118,72
		34	\$ 175.952.118,72	\$ 8.357.471,78	\$ 3.287.372,08	\$ 5.070.099,70	\$ 170.882.019,02
		35	\$ 170.882.019,02	\$ 8.357.471,78	\$ 3.192.645,72	\$ 5.164.826,06	\$ 165.717.192,96
\$ 57.140.870,78	\$ 43.148.790,58	36	\$ 165.717.192,96	\$ 8.357.471,78	3096149,555	\$ 5.261.322,23	\$ 160.455.870,74
		37	\$ 160.455.870,74	\$ 8.357.471,78	\$ 2.997.850,52	\$ 5.359.621,26	\$ 155.096.249,48
		38	\$ 155.096.249,48	\$ 8.357.471,78	\$ 2.897.714,93	\$ 5.459.756,85	\$ 149.636.492,62
		39	\$ 149.636.492,62	\$ 8.357.471,78	\$ 2.795.708,47	\$ 5.561.763,31	\$ 144.074.729,31
		40	\$ 144.074.729,31	\$ 8.357.471,78	\$ 2.691.796,19	\$ 5.665.875,59	\$ 138.409.053,73
		41	\$ 138.409.053,73	\$ 8.357.471,78	\$ 2.585.942,49	\$ 5.771.529,29	\$ 132.637.524,43
		42	\$ 132.637.524,43	\$ 8.357.471,78	\$ 2.478.111,08	\$ 5.879.360,70	\$ 126.758.163,73
		43	\$ 126.758.163,73	\$ 8.357.471,78	\$ 2.368.265,03	\$ 5.989.206,75	\$ 120.768.956,98
		44	\$ 120.768.956,98	\$ 8.357.471,78	\$ 2.256.366,68	\$ 6.101.105,10	\$ 114.667.851,88
		45	\$ 114.667.851,88	\$ 8.357.471,78	\$ 2.142.377,70	\$ 6.215.094,08	\$ 108.452.757,80
		46	\$ 108.452.757,80	\$ 8.357.471,78	\$ 2.026.259,02	\$ 6.331.212,76	\$ 102.121.545,04
		47	\$ 102.121.545,04	\$ 8.357.471,78	\$ 1.907.970,87	\$ 6.449.500,91	\$ 95.672.044,13
\$ 71.353.825,70	\$ 28.935.835,66	48	\$ 95.672.044,13	\$ 8.357.471,78	1787472,691	\$ 6.569.999,09	\$ 89.102.045,04
		49	\$ 89.102.045,04	\$ 8.357.471,78	\$ 1.664.723,21	\$ 6.692.748,57	\$ 82.409.296,47
		50	\$ 82.409.296,47	\$ 8.357.471,78	\$ 1.539.680,36	\$ 6.817.791,42	\$ 75.591.505,04
		51	\$ 75.591.505,04	\$ 8.357.471,78	\$ 1.412.301,29	\$ 6.945.170,49	\$ 68.646.334,55
		52	\$ 68.646.334,55	\$ 8.357.471,78	\$ 1.282.542,35	\$ 7.074.929,43	\$ 61.571.405,12
		53	\$ 61.571.405,12	\$ 8.357.471,78	\$ 1.150.359,09	\$ 7.207.112,69	\$ 54.364.292,42
		54	\$ 54.364.292,42	\$ 8.357.471,78	\$ 1.015.706,20	\$ 7.341.765,58	\$ 47.022.526,84
		55	\$ 47.022.526,84	\$ 8.357.471,78	\$ 878.537,54	\$ 7.478.934,24	\$ 39.543.592,60
		56	\$ 39.543.592,60	\$ 8.357.471,78	\$ 738.806,12	\$ 7.618.665,66	\$ 31.924.926,94
		57	\$ 31.924.926,94	\$ 8.357.471,78	\$ 596.464,05	\$ 7.761.007,73	\$ 24.163.919,21
		58	\$ 24.163.919,21	\$ 8.357.471,78	\$ 451.462,56	\$ 7.906.009,22	\$ 16.257.909,99
		59	\$ 16.257.909,99	\$ 8.357.471,78	\$ 303.751,95	\$ 8.053.719,83	\$ 8.204.190,16
\$ 89.102.045,04	\$ 11.187.616,33	60	\$ 8.204.190,16	\$ 8.357.471,78	153281,6195	\$ 8.204.190,16	(\$ 0,00)

Para realizar la proyección financiera de los estados de resultado entre los años 2019 – 2023, se toma el histórico desde 2015 hasta 2018, en donde el comportamiento de los ingresos no sigue una línea de tendencia lineal, exponencial, logarítmica o potencial. Esto debido a que en el año 2017 los ingresos disminuyeron un 34% con respecto al 2016, ya que la empresa concentro sus esfuerzos humanos y financieros en la inversión de un macroproyecto ubicado en la ciudad de Bogotá.

Junto con la gerencia de la empresa, se analiza el incremento de ingresos años anteriores al 2015, en donde el incremento se encuentra en un rango de 12% a 15%, es por ello que se espera que los ingresos de la empresa se comporten de la manera descrita en la **Tabla 2**, este incremento se evaluó considerando las oportunidades planteadas en el capítulo 4, en donde se evaluaba el entorno externo del sector construcción en Colombia.

El incremento esperado de ingresos en año 2019 es más bajo, ya que todavía no se espera retorno alguno de la inversión realizada en el año 2015, descrita anteriormente.

Tabla 2. Porcentaje de incremento de ingresos para la proyección

Año	Porcentaje
2019	12%
2020	15%
2021	15%
2022	15%
2023	15%

En el estado de resultados proyectado, no solo se incrementó los ingresos de la empresa, también los gastos y costos. Los costos relacionados con materia prima prevén incrementar en un 10%, este porcentaje se genera con el análisis del IPC de diferentes bienes y servicios el cual se encuentra en 7%.

Según la revista Dinero³⁰, para el 2019 no se tiene previsto un aumento del IVA por lo que este se mantiene constante en la proyección. Se aumentaron los gastos de personal administrativo y operativo en un 7%, considerando que en el 2019 se incrementó el salario mínimo en un 6% según la revista Dinero.

Entre los años 2015 – 2019, el pago de renta no fue representativo, ya que la empresa tiene un saldo a favor, se deja un pequeño porcentaje como provisión de renta en reserva. La depreciación tiene un incremento pequeño provisto por la empresa, basada en la adquisición de maquinaria usada para proyectos de infraestructura planeados para el año en curso.

En la **Tabla 3**, se muestra el estado de resultados proyectado con los respectivos incrementos explicados anteriormente.

³⁰ DINERO. Decretan el mayor aumento real del salario mínimo en 25 años. [Consultado 30, Diciembre, 2018]. Disponible en: <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/la-navidad-no-es-magica-para-todos-por-maria-alejandra-gonzalez-perez/265758>

Tabla 3. Estados de resultados proyectados

	ESTADO DE RESULTADOS								
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 24.050.842.120	\$ 27.668.672.563	\$ 18.199.653.165	\$ 33.832.314.303	\$ 37.892.192.019	\$ 43.576.020.822	\$ 50.112.423.946	\$ 57.629.287.537	\$ 66.273.680.668
COSTOS	\$ 20.143.774.679	\$ 23.141.045.922	\$ 14.702.283.758	\$ 30.662.127.573	\$ 33.728.340.330	\$ 37.101.174.363	\$ 40.811.291.800	\$ 44.892.420.980	\$ 49.381.663.078
UTILIDAD BRUTA	\$ 3.907.067.441	\$ 4.527.626.641	\$ 3.497.369.407	\$ 3.170.186.730	\$ 4.163.851.689	\$ 6.474.846.459	\$ 9.301.132.146	\$ 12.736.866.558	\$ 16.892.017.590
GASTOS OPERACIONALES									
Gastos de administración	\$ 520.597.142	\$ 659.464.825	\$ 1.068.485.018	\$ 612.095.536	\$ 673.305.090	\$ 740.635.599	\$ 814.699.158	\$ 896.169.074	\$ 985.785.982
Depreciación	\$ 145.334.408	\$ 128.262.362	\$ 107.017.338	\$ 112.217.338	\$ 135.528.648	\$ 149.081.513	\$ 163.989.664	\$ 180.388.631	\$ 198.427.494
Gastos de ventas	\$ 150.442.504	\$ 72.983.538	\$ 26.788.578	\$ 32.516.824	\$ 33.492.329	\$ 34.497.099	\$ 35.532.012	\$ 36.597.972	\$ 37.695.911
Mano de obra directa	\$ 839.601.216	\$ 1.166.946.960	\$ -	\$ 1.156.659.134	\$ 1.237.625.273	\$ 1.324.259.043	\$ 1.416.957.175	\$ 1.516.144.178	\$ 1.622.274.270
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 2.251.092.171	\$ 2.499.968.956	\$ 2.295.078.473	\$ 1.256.697.898	\$ 2.083.900.349	\$ 4.226.373.206	\$ 6.869.954.136	\$ 10.107.566.703	\$ 14.047.833.934
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 8.973.574	\$ 4.669.684	\$ 154.808.076	\$ 667.247.421	\$ 1.200.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS FINANCIEROS	\$ 656.995.447	\$ 1.325.114.090	\$ 1.685.162.506	\$ 676.236.501	\$ 759.881.896	\$ 850.767.171	\$ 819.385.292	\$ 805.172.337	\$ 787.424.117
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 1.603.070.298	\$ 1.179.524.550	\$ 764.724.043	\$ 1.247.708.818	\$ 1.325.218.454	\$ 3.375.606.036	\$ 6.050.568.845	\$ 9.302.394.366	\$ 13.260.409.816
PROVISIÓN IMPUESTO DE RENTA	\$ 835.089	\$ -	\$ 7.235.837	\$ -	\$ -	\$ 1.113.949.992	\$ 1.996.687.719	\$ 3.069.790.141	\$ 4.375.935.239
UTILIDAD NETA	\$ 1.602.235.209	\$ 1.179.524.550	\$ 757.488.206	\$ 1.247.708.818	\$ 1.325.218.454	\$ 2.261.656.044	\$ 4.053.881.126	\$ 6.232.604.226	\$ 8.884.474.577

Tabla 4. Flujo de caja proyectado

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
UTILIDAD NETA		\$ 1.325.218.454	\$ 2.261.656.044	\$ 4.053.881.126	\$ 6.232.604.226	\$ 8.884.474.577
Abono a capital		\$ 114.267.917	\$ 123.382.642	\$ 134.764.521	\$ 148.977.476	\$ 166.725.695
Depreciación		\$ 135.528.648	\$ 149.081.513	\$ 163.989.664	\$ 180.388.631	\$ 198.427.494
Inversión Inicial	-\$ 3.958.905.814					
FLUJO DE CAJA NETO	-\$ 3.958.905.814	\$ 1.075.421.889	\$ 1.989.191.889	\$ 3.755.126.941	\$ 5.903.238.119	\$ 8.519.321.388
		VPN		\$8.560.219.371,54		
		TIR		62%		
		Tasa de interés de oportunidad		15%		
		INVERSION INICIAL (PATRIMONIO)		\$ 3.958.905.814		

6.1 ANÁLISIS DEL FLUJO DE CAJA

En la **Tabla 4**, se puede apreciar el flujo de caja proyectado para el periodo 2019-2023. A partir del análisis del flujo de caja, es posible afirmar que en el segundo año (2020) se recupera el valor del crédito solicitado, antes de este ser cancelado en su totalidad en el año 2023. Al analizar la liquidez, se prevé un riesgo bajo, ya que el abono a capital es incremental lo que quiere decir que las deudas adquiridas se solventarán más temprano de lo esperado.

Para el análisis de rentabilidad, se analiza el valor presente neto (VPN) y la tasa interna de retorno (TIR). El Valor presente neto indica el coste del dinero si se trajera al año en curso, este valor es mayor que cero, lo que indica que la inversión realizada generará utilidad en la empresa. El signo positivo del VPN, indica que la rentabilidad del proyecto es mayor a la tasa de oportunidad, mostrando la viabilidad económica de la inversión.

Se estableció como tasa mínima deseable de rentabilidad del 15%, basado en la suma del IBR+10.09, este valor sirve como base para tomar decisiones gerenciales de invertir o no en el proyecto propuesto.

Al analizar la **Tabla 4**, se puede apreciar que la TIR es de 62%, este porcentaje es mayor que la tasa mínima deseable de rentabilidad (TIO) la cual es de 15%, lo que indica la viabilidad financiera del proyecto, ya que se está superando la tasa de rentabilidad esperada por la empresa.

6.2 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es aquel valor donde los costos y los gastos se encuentran totalmente cubiertos. Para determinar el punto de equilibrio, se emplea la siguiente ecuación,

$$U = I - C - G$$

Donde:

- U = Utilidad
- I = Ingresos
- C = Costos
- G = Gastos

La ecuación anterior se iguala a cero, ya que este valor equivale a costos y gastos totales anuales, a partir del este valor la empresa comienza a tener utilidades netas.

Una vez determinado el valor del punto de equilibrio es posible determinar el margen de seguridad, el cual se presenta en la siguiente ecuación,

$$\text{Margen de seguridad} = \frac{Vp - Vpe}{Vp} \times 100$$

Donde:

- Vp = Ventas presupuestadas
- Vpe= Ventas en punto de equilibrio

En la **Tabla 5** se muestra el punto de equilibrio y el margen de seguridad calculado para el periodo 2019-2023, donde se puede apreciar que la empresa es capaz de soportar una disminución de 5,5% en sus ingresos, porcentaje que es bajo gracias a que sus gastos financieros son altos ya que los proyectos se encuentran en etapa de inversión, a partir del año 2020 el margen aumenta considerablemente ya que el retorno de los proyectos es perceptible en los ingresos.

Tabla 5. Punto de equilibrio para el periodo 2019-2023

	PUNTO DE EQUILIBRIO				MARGEN DE SEGURIDAD	% QUE REPRESENTA EL PUNTO DE EQUILIBRIO CON RESPECTO A VENTAS
AÑO 2019	INGRESOS	\$ 37.892.192.019	\$ 35.808.291.670		5,5%	94,5%
	COSTOS	\$ 33.728.340.330	\$ 33.728.340.330			
	GASTOS	\$ 2.079.951.340	\$ 2.079.951.340			
	UTILIDAD OPE.	\$ 2.083.900.349	\$ -			
AÑO 2020	INGRESOS	\$ 43.576.020.822	\$ 39.349.647.616		9,7%	90,3%
	COSTOS	\$ 37.101.174.363	\$ 37.101.174.363			
	GASTOS	\$ 2.248.473.253	\$ 2.248.473.253			
	UTILIDAD OPE.	\$ 4.226.373.206	\$ -			
AÑO 2021	INGRESOS	\$ 50.112.423.946	\$ 43.242.469.809		13,7%	86,3%
	COSTOS	\$ 40.811.291.800	\$ 40.811.291.800			
	GASTOS	\$ 2.431.178.010	\$ 2.431.178.010			
	UTILIDAD OPE.	\$ 6.869.954.136	\$ -			
AÑO 2022	INGRESOS	\$ 57.629.287.537	\$ 47.521.720.834		17,5%	82,5%
	COSTOS	\$ 44.892.420.980	\$ 44.892.420.980			
	GASTOS	\$ 2.629.299.855	\$ 2.629.299.855			
	UTILIDAD OPE.	\$ 10.107.566.703	\$ -			
AÑO 2023	INGRESOS	\$ 66.273.680.668	\$ 52.225.846.734		21,2%	78,8%
	COSTOS	\$ 49.381.663.078	\$ 49.381.663.078			
	GASTOS	\$ 2.844.183.657	\$ 2.844.183.657			
	UTILIDAD OPE.	\$ 14.047.833.934	\$ -			

6.3 INDICADORES DE RENTABILIDAD

Se calculan tres indicadores claves de rentabilidad que indican la utilidad proyectada basada en los ingresos y gastos que se prevé en la empresa.

El margen bruto es la relación entre la utilidad bruta y las ventas totales, de ella depende la rentabilidad con respecto a los activos y el patrimonio. Para determinar dicho margen se utiliza la siguiente ecuación,

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Ingresos} - \text{Costos}}{\text{Ingresos}}$$

En la **Tabla 6**, se muestra el margen bruto calculado para el periodo 2019-2023.

Tabla 6. Margen bruto

MARGEN BRUTO				
2019	2020	2021	2022	2023
11%	15%	19%	22%	25%

Se puede apreciar un incremento significado del margen bruto, dado por el crecimiento en ingresos, además de la estabilidad en la rentabilidad, aspecto que se busca en la compañía, para no volver a experimentar el descenso de ingresos evidenciado en el año 2015.

El margen operacional de utilidad tiene en cuenta los gastos operacionales, relacionados con la mano de obra y gastos administrativos. Para determinar dicho margen se utiliza la siguiente ecuación,

$$\text{Margen operacional de utilidad} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ingresos}}$$

En la **Tabla 7**, se muestra el margen operacional calculado para el periodo 2019-2023.

Tabla 7. Margen operacional

MARGEN OPERACIONAL DE UTILIDAD				
2019	2020	2021	2022	2023
5%	10%	14%	18%	21%

El margen operacional de utilidad computa el rendimiento de los activos operacionales de la empresa en el ejercicio de su objeto social enfocado hacia (en este caso) el sector de la construcción, se puede apreciar que el incremento de este

margen es constante, originado por la inversión en estrategias planteadas en el capítulo 5, lo que hace lucrativo el negocio.

En la **Tabla 8**, se muestran los gastos operacionales con respecto a los ingresos para el periodo 2019-2023, donde puede apreciar que los gastos operacionales tienden a variar muy poco hasta el 2022 ya que se tiene obligaciones operacionales y financieras importantes que se culminan en dicho año. A partir del 2023 los gastos operacionales disminuyen, lo que incrementa la rentabilidad del negocio.

Tabla 8. Gastos operacionales con respecto a los ingresos

GASTOS OPERACIONALES CON RESPECTO A VENTA NETA				
2019	2020	2021	2022	2023
5%	5%	5%	5%	4%

7. CONCLUSIONES

- El sector de la construcción es uno de los más dinámicos y acelerados en la industria colombiana, es por ello que las oportunidades son amplias y deben ser aprovechadas, al enfocar los objetivos hacia el sector privado, la rentabilidad y la estabilidad financiera de la empresa tienden a aumentar.
- Tomando como base la planeación estratégica y la proyección financiera de la empresa, fue posible revalorar la misión, visión y objetivos de la empresa Traing S.A.S, con las cuales se pretende alinear a la empresa en el entorno externo actual, disminuyendo las amenazas del sector.
- Al evaluar el VPN y la TIR, por medio de una proyección financiera entre el periodo 2019-2023, la rentabilidad de la empresa aumenta considerablemente tomando como base las estrategias y objetivos planteados a partir de la matriz DOFA.
- La dependencia de las decisiones políticas es evidenciable en el análisis del entorno externo, es por ello que la evaluación de los objetivos estratégicos y financieros debe ser fundamentados en estas dichas oportunidades o amenazas, anticipándose a posibles riesgos relacionados con el sector de la construcción en Colombia.
- Es evidenciable la carencia de un plan estratégico que guie a la empresa al cumplimiento de sus metas, es por ello que es crucial generar una métrica y control que potencialice las fortalezas de la empresa Traing S.A.S y disminuya sus debilidades.

8. RECOMENDACIONES

- Implementar de forma inmediata el plan estratégico planteado en el presente documento, teniendo en cuenta el compromiso de toda la organización alineada con el entorno interno y externo.
- El cambio de cultura organizacional es indispensable para el cumplimiento de los objetivos, es por ello que es recomendable invertir en campañas de talento humano que gestione un cambio de mentalidad y fomente conocimiento transversal a la empresa.
- Generar un vínculo de transparencia y lealtad con el cliente por medio de la creación de una página web, en donde se muestre el potencial de la compañía.
- Comunicar de manera asertiva con el equipo de trabajo la misión, visión y metas de la empresa, alineando las funciones de cada colaborador con el cumplimiento de los objetivos empresariales.

BIBLIOGRAFÍA

ALDANA, Jaime. Principios básicos de la administración, [sitio web] Bogotá D.C., Co. 16 de Mayo del 2015 [p.3] [Consultado 2 de Diciembre del 2018]. Disponible en: <https://es.slideshare.net/jaimealdana3/principios-basicos-de-la-administracion>

BANCOLDEX. Clasificación de empresas en Colombia, [sitio web] Bogotá D.C, Co. Sec. Empresas [Consultado 2 de Diciembre del 2018]. Disponible en: <https://www.bancoldex.com/Sobre-microempresas/Clasificacion-de-empresas-en-Colombia315.aspx>

BAUTISTA, Miguel. Gerencia de proyectos de construcción inmobiliaria, [sitio web] Bogotá D.C., Co. [p.20] [Consultado 15 de Noviembre del 2018]. Disponible en: https://books.google.com.co/books?id=GdDkM6k4IGEC&pg=PA19&dq=principios+de+la+administracion+de+taylor&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjW_IS3rJDRAhXE4SYKHfmaDTIQ6AEIPDAC#v=onepage&q=principios%20de%20la%20administracion%20de%20taylor&f=false

CENDEJAS, José. Planeación Estratégica, [sitio web] Bogotá D.C., Co. Sec. Tesis. [Consultado 15 de Noviembre del 2018]. Disponible en: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2014/jlcv/planeacion-estrategica.htm>

CLAVIJO, Sergio. Desempeño sector construcción y sus encadenamientos sectoriales, [sitio web] Bogotá D.C, Co. Sec. Análisis. 25 de Julio del 2018 [Consultado 2 de Diciembre del 2018]. Disponible en: <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/desempeno-sector-construccion-y-sus-encadenamientos-sectoriales-2752867>

DINERO. Decretan el mayor aumento real del salario mínimo en 25 años, [sitio web] Bogotá D.C., Co. Sec. Opinión. 23 de Diciembre del 2018 [Consultado 30 de Diciembre del 2018]. Disponible en: <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/la-navidad-no-es-magica-para-todos-por-maria-alejandra-gonzalez-perez/265758>

_____. ¿Por qué fracasan las PYMES en Colombia?, [sitio web] Bogotá D.C, Co. Sec. Economía 9 de Febrero del 2015 [Consultado 2 de Diciembre del 2018]. Disponible en: <https://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>

_____. Programas del Gobierno impulsarían la compra de vivienda en 2019, [sitio web] Bogotá D.C., Co. Sec. País. 12 de Abril del 2018 [Consultado 30 de Diciembre del 2018]. Disponible en: <https://www.dinero.com/pais/articulo/camacol-espera-recuperacion-en-la-compra-de-vivienda-para-2019/264977>

EL TIEMPO. Fortalezas y Debilidades de los pequeños industriales, [sitio web] Bogotá D.C., Co. Sec. Archivo. Publicaciones 9 de Diciembre de 1996 [Consultado 2 de Diciembre del 2018]. Disponible en: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-382495>

EL PAÍS. Saque cuentas, así lo puede afectar la reforma tributaria, [sitio web] Bogotá D.C., Co. Sec. Economía. 4 de Noviembre del 2018 [Consultado 30 de Diciembre del 2018]. Disponible en: <https://www.elpais.com.co/economia/saque-cuentas-asi-lo-puede-afectar-la-reforma-tributaria.html>

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Documentación. Presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. NTC 1486. Sexta actualización. Bogotá: El Instituto, 2008.

_____. Documentación. Referencias bibliográficas. Contenido, forma y estructura. NTC 5613. Sexta actualización. Bogotá: El Instituto, 2008.

_____. Documentación. Referencias documentales para fuentes de información electrónica. NTC 4490. Sexta actualización. Bogotá: El Instituto, 1998.

LOPÉZ, Héctor. Análisis FODA, [sitio web] Bogotá D.C., Co. Sec. Blogs. 28 de Diciembre del 2012 [Consultado 2 de Diciembre del 2018]. Disponible en: <http://axeleratum.com/2012/analisis-foda-5-pasos-para-desarrollar-el-analisis-segunda-parte/>

LOPEZ, María. La estrategia de una empresa, [sitio web] Madrid, Es. Sec. Bloguero. 21 de Agosto del 2015 [Consultado 2 de Diciembre del 2018]. Disponible en: <https://www.eadic.com/la-estrategia-de-una-empresa/>

LOPEZ, Natalia. Plan estratégico para la empresa Disetronic Ltda, [sitio web] Bogotá D.C., Co. Sec. Trabajos de grado. 14 de Marzo del 2009 [p.23] [Consultado 15 de Noviembre del 2018]. Archivo en pdf. Disponible en: <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7065/1/286270-2017-I-GE.pdf>

LUSTHAUS, Charles. Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Internacional de Investigaciones para el desarrollo, Washington D.C., Us, 2002. [p. 53] [Consultado 15 de Noviembre del 2018]. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=Ex47GKcteH0C&pg=PA53&dq=estructura+organizacional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiwurnf1ZLRAhXLTSYKHTQPAaIQ6AEIITAA#v=onepage&q=estructura%20organizacional&f=false>

MARANTA, Jawin. Teoría de las relaciones humanas, [sitio web] Bogotá D.C., Co. Sec. Blog. 1 de Abril del 2012 [Consultado 15 de Noviembre del 2018]. Disponible en: <http://administrativasteorias.blogspot.com/2012/04/teoria-de-las-relaciones-humanas.html>

MENDEZ, Yenny. Principios de la administración científica, [sitio web] Bogotá D.C., Co. 26 de Enero del 2012. [p.11] [consultado 15 de Noviembre del 2018]. Disponible en: <https://es.slideshare.net/YennyMendez/principios-de-la-administracion-cientifica>

MINISTERIO DE VIVIENDA. VIS y VIP, [sitio web] Bogotá D.C., Co. Sec. Viceministerios [Consultado 2 de Diciembre del 2018]. Disponible en: <http://www.minvivienda.gov.co/viceministerios/viceministerio-de-vivienda/vis-y-vip>

PORTAFOLIO. En el 2018 el sector de la construcción crecerá 4,6%, [sitio web] Bogotá D.C., Co. Sec. Economía. 10 de Noviembre del 2017 [Consultado 2 de Diciembre del 2018]. Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/sector-construccion-crecera-en-el-2018-511534>

PORTER, Michael. ¿Qué es estrategia?, [sitio web] Bogotá D.C., Co. Sec. Negocios. Consultado 2 de Diciembre del 2018]. Disponible en: <http://emprendedor.com/site/index.php/negocios/emprender/328-que-es-estrategia-el-clasico-de-michael-porter>

PROCOLOMBIA. Descripción del sector, [sitio web] Bogotá D.C., Co. Sec. Publicaciones [Consultado 2 de Diciembre del 2018]. Disponible en: <https://www.inviertaencolombia.com.co/inversionista-instalado/33-sectores/materiales-de-construccion/400-descripcion-del-sector.html>

RENEA, Allende. Estructura organizativas, [sitio web] Málaga, Es. Cap. 1 [p.10] [Consultado 15 de Noviembre del 2018]. Disponible en: https://books.google.com.co/books?id=GKy_NI9kESoC&printsec=frontcover&dq=estructura+organizacional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiwurfn1ZLRAhXLTSYKHTQPAalQ6AEINjAE#v=onepage&q=estructura%20organizacional&af=false

RUBIALES; Pacific. ¿Quién es Michael Porter?, [sitio web] Bogotá D.C, Co. Sec. Publicaciones 17 de Junio del 2013 [Consultado 2 de Diciembre del 2018]. Disponible en: <https://www.elespectador.com/publicaciones/especial/quien-michael-porter-articulo-428299>

SEMANA. Alerta por aumento de venezolanos en la delincuencia colombiana, [sitio web] Bogotá D.C., Co. Sec. Nación. 2 de Junio del 2018 [Consultado 30 de Diciembre del 2018]. Disponible en: <https://www.semana.com/nacion/articulo/fiscalia-alerta-por-aumento-de-venezolanos-en-la-delincuencia-colombiana/556251>

SERNA, Humberto. Planeación y gestión estratégica. 4ª Ed. Bogotá: RAM EDITORES, s.f. p. 17.

EUGENIA, María. Matriz DOFA, [sitio web] Bogotá D.C., Co. Sec. Blog. 28 de Marzo del 2014 [Consultado 2 de Diciembre del 2018]. Disponible en: <http://magentaprof.blogspot.com/2014/03/matriz-dofa.html>

THOMPSON, Janneth. Teoría Clásica de la Administración, [sitio web] Bogotá D.C., Co. Sec. Blogueros. 24 de Agosto del 2009 [Consultado 15 de Noviembre del 2018]. Disponible en: <http://administracionenteoria.blogspot.com/2009/02/teoria-clasica-de-la-administracion.html>

VEGA, Juan Pablo. Haga sus presupuestos para 2019 con una inflación de 3,3%, según los analistas, [sitio web] Bogotá D.C., Co. Sec. Economía. 3 de Septiembre del 2018 [Consultado 30 de Diciembre del 2018]. Disponible en: <https://www.larepublica.co/economia/haga-sus-presupuestos-para-2019-con-una-inflacion-de-33-segun-los-analistas-2766230>

WRADIO. El sector privado es más eficiente que el público en la construcción de obras: Santos, [sitio web] Bogotá D.C., Co. Sec. Noticias. 22 de Noviembre del 2017 [Consultado 2 de Diciembre del 2018]. Disponible en: <http://www.wradio.com.co/noticias/actualidad/el-sector-privado-es-mas-eficiente-que-el-publico-en-la-construccion-de-obras-santos/20171122/nota/3645004.aspx>

ZALAZAR, Juan Daniel. Introducción a la administración: Paradigmas en las organizaciones, [sitio web] Bogotá D.C., Co. Sec. Libros. [Consultado 15 de Noviembre del 2018]. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1090/burocracia.html>