

**ESQUEMA DE GERENCIA ESTRATÉGICA SOSTENIBLE PARA LA EMPRESA
CONSTRUCTORA LAS GALIAS.**

NÉSTOR STIVEN ROA MARTÍNEZ

**Proyecto integral de grado para optar el título de
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS**

DIRECTOR

MANUEL RICARDO GONZÁLEZ VÁSQUEZ

ARQUITECTO

JUAN SEBASTIÁN NEIRA SARMIENTO

ARQUITECTO

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE ARQUITECTURA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS
BOGOTÁ D.C**

2023

NOTA DE ACEPTACIÓN

Nombre del director
Firma del Director

Nombre
Firma del presidente Jurado

Nombre
Firma del Jurado

Nombre
Firma del Jurado

Bogotá, D.C. agosto de 2023

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretario General

Dr. José Luis Macías Rodríguez

Decano Facultad de Arquitectura

Dra. María Margarita Romero Archbold

Directora de programa

Dra. María Margarita Romero Archbold

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

DEDICATORIA

A mi Madre, Maria Evelia Martínez Garzón y mi Novia, Maria Alejandra Castrillón Parada que siempre me apoyan y motivan a seguir mejorando y creciendo en mi carrera profesional.

TABLA DE CONTENIDO

| | pág |
|---|------------|
| RESUMEN | 10 |
| 1.TEMÁTICA A DESARROLLAR | 11 |
| 1.1. Línea de Investigación Ciudades competitivas | 11 |
| 1.2.Planteamiento del Problema | 11 |
| 1.3.Pregunta de Investigación | 14 |
| 1.4.Delimitación del Problema (Alcance y Limitantes) | 14 |
| 1.4.1. <i>Alcance</i> | 14 |
| 1.4.2. <i>Limitantes</i> | 14 |
| 2.JUSTIFICACIÓN | 15 |
| 3.ANTECEDENTES (ESTADO DEL ARTE) EVOLUCIÓN DEL PROBLEMA Y DE SU TRATAMIENTO | 17 |
| 4.OBJETIVOS | 19 |
| 4.1.Objetivo general | 19 |
| 4.2.Objetivos Específicos | 19 |
| 5.MARCO TEÓRICO | 20 |
| 6.DISEÑO METODOLÓGICO | 24 |
| 7.ESTADO ACTUAL CONSTRUCTORA LAS GALIAS | 27 |
| 7.1.Reseña histórica | 27 |
| 7.2.Misión | 27 |
| 7.3.Visión | 27 |
| 7.4.Filosofía | 28 |
| 7.5.Modelo de negocio | 28 |
| 7.6.Matriz MEFE-MEFI | 28 |
| 7.6.1 <i>Matriz MEFE</i> | 28 |
| 7.6.2 <i>Matriz FODA</i> | 55 |
| 8.LINEAMIENTOS CON BASE EN MODELOS DE GERENCIA ESTRATÉGICA | 61 |
| 8.1.Comparativos modelos de gerencia estratégica | 61 |
| 9.1.Perspectiva Financiera | 67 |
| 9.2.Perspectiva del Cliente | 68 |

| | |
|--------------------------------|----|
| 9.3.Perspectiva Interna | 69 |
| 9.4.Perspectiva de Aprendizaje | 70 |
| 9.5.Perspectiva de ODS | 71 |
| 10.CONCLUSIONES | 73 |
| BIBLIOGRAFÍA | 74 |
| ANEXOS | 77 |

LISTA DE FIGURAS

| | pág. |
|---|------|
| Figura 1 <i>Variación anual de los indicadores de coyuntura del sector de la construcción</i> | 13 |
| Figura 2 <i>The triple bottom line</i> | 21 |
| Figura 3 <i>Cinco fuerzas de Porter</i> | 22 |
| Figura 4 <i>Fases del proyecto</i> | 26 |
| Figura 5 <i>Modelo de negocio Constructora Las Galias</i> | 28 |
| Figura 6 <i>Resultados evaluación de variables externas EFE</i> | 29 |
| Figura 7 <i>Resultados evaluación variables entorno económico</i> | 31 |
| Figura 8 <i>Resultados evaluación entorno social y cultural</i> | 33 |
| Figura 9 <i>Resultados evaluación entorno demográfico</i> | 36 |
| Figura 10 <i>Resultados evaluación entorno industrial y tecnológico</i> | 37 |
| Figura 11 <i>Resultados evaluación entorno ecológico</i> | 39 |
| Figura 12 <i>Resultados evaluación entorno político y legal</i> | 41 |
| Figura 13 <i>Resultados evaluación entorno organizacional</i> | 43 |
| Figura 14 <i>Resultados evaluación de variables externas EFI</i> | 46 |
| Figura 15 <i>Resultados evaluación dimensión administrativa</i> | 48 |
| Figura 16 <i>Resultados evaluación dimensión comercial</i> | 50 |
| Figura 17 <i>Resultados evaluación dimensión de producción</i> | 51 |
| Figura 18 <i>Evaluación resultados dimensión tecnológica</i> | 52 |
| Figura 19 <i>Resultados evaluación dimensión financiera</i> | 54 |
| Figura 20 <i>Resultados estrategias rectoras FODA</i> | 59 |

LISTA DE TABLAS

| | pág. |
|--|------|
| Tabla 1. <i>Criterios de evaluación matriz EFE</i> | 29 |
| Tabla 2 <i>Resultado matriz de evaluación EFE</i> | 29 |
| Tabla 3. <i>Matriz de evaluación entorno económico</i> | 31 |
| Tabla 4. <i>Matriz evaluación entorno social y cultural</i> | 34 |
| Tabla 5. <i>Matriz evaluación entorno demográfico</i> | 36 |
| Tabla 6. <i>Matriz evaluación entorno industrial y tecnológico</i> | 37 |
| Tabla 7. <i>Matriz evaluación entorno ecológico</i> | 39 |
| Tabla 8. <i>Matriz evaluación entorno político y legal</i> | 42 |
| Tabla 9 <i>Matriz evaluación entorno organizacional</i> | 44 |
| Tabla 10. <i>Criterios de evaluación matriz EFI</i> | 46 |
| Tabla 11. <i>Resultado matriz de evaluación de variables internas EFI</i> | 46 |
| Tabla 12. <i>Matriz evaluación dimensión administrativa</i> | 48 |
| Tabla 13. <i>Matriz evaluación dimensión comercial</i> | 50 |
| Tabla 14. <i>Matriz evaluación dimensión de producción</i> | 51 |
| Tabla 15 <i>Matriz dimensión tecnológica</i> | 53 |
| Tabla 16. <i>Matriz dimensión financiera</i> | 54 |
| Tabla 17. <i>Matriz FODA</i> | 55 |
| Tabla 18. <i>Cuadro comparativo modelos de gerencia estratégica</i> | 61 |
| Tabla 19. <i>Modelo BSC</i> | 63 |
| Tabla 20. <i>Esquema de gerencia estratégica sostenible Constructora Las Galias S.A.S.</i> | 65 |

RESUMEN

El presente proyecto de grado aborda la implementación de un esquema de gerencia estratégica sostenible diseñado específicamente para la empresa constructora Las Galias. Este enfoque integral y orientado al futuro busca enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno empresarial actual. El esquema propuesto se fundamenta en considerar aspectos financieros, comerciales, internos, de aprendizaje y crecimiento, así como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

El esquema de gerencia estratégica propuesto se adapta a las particularidades de Las Galias, considerando su estructura organizativa, su mercado objetivo y sus objetivos estratégicos. Esto asegura que las estrategias y acciones recomendadas sean directamente aplicables a la realidad de la empresa, lo que aumenta significativamente las probabilidades de éxito durante su implementación.

El proyecto de grado demuestra la vital importancia de adoptar un enfoque sostenible en la gerencia estratégica de las empresas constructoras. La consideración equilibrada de aspectos económicos, sociales, ambientales y de gobernanza en las decisiones estratégicas permite a las organizaciones construir una reputación sólida y duradera, generar valor a largo plazo y, en última instancia, contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad en su conjunto.

En resumen, el esquema de gerencia estratégica sostenible desarrollado para la empresa constructora Las Galias representa un paso crucial hacia la consolidación de su posición competitiva y la promoción de prácticas empresariales responsables. La combinación de un análisis detallado, una adaptación cuidadosa a la realidad de la empresa y la integración de la sostenibilidad como pilar central, establece un camino firme hacia el éxito a largo plazo y el impacto positivo en la comunidad y el entorno en el que opera.

Palabras claves: Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), Gerencia Estratégica, Objetivos Estratégicos, Competitividad.

1.TEMÁTICA A DESARROLLAR

1.1. Línea de Investigación Ciudades competitivas

La creación de ciudades competitivas y sostenibles se ha establecido como una prioridad en la agenda de las naciones, mediante un trabajo mancomunado entre el sector público y privado, es decir, no es una responsabilidad de pocos, por el contrario, es de toda la sociedad en general, con el fin de lograr un bienestar colectivo.

La presente monografía plantea como mediante un esquema de gerencia se impulsa y promueve la sostenibilidad dentro de las políticas y estrategias corporativas, permitiendo así, desde la empresa privada ser un agente de cambio que impulsa mejorar la calidad de vida de los habitantes.

A través de este enfoque, la empresa se posicionará como un actor clave en la construcción de ciudades y comunidades sostenibles, generando un impacto positivo en el entorno urbano y contribuyendo al logro del objetivo "Ciudades y Comunidades Sostenibles" establecido por las Naciones Unidas (Naciones Unidas, 2015). Este objetivo forma parte de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

1.2. Planteamiento del Problema

En vista de las problemáticas ambientales actuales a nivel global, resulta crucial reconocer la necesidad de coexistir de manera sostenible y sustentable. Se hace imperativo establecer un nuevo enfoque de pensamiento y gestión empresarial que otorgue la debida importancia a la preservación y conservación del medio ambiente como elemento fundamental para lograr el desarrollo sostenible. Esto implica promover cambios tanto en las empresas como en la sociedad en general, con el objetivo de generar un entorno sostenible.

Es esencial lograr la compatibilidad entre el crecimiento económico y la minimización de los impactos negativos en el medio ambiente. Al optimizar adecuadamente los recursos naturales, es posible obtener beneficios a mediano y largo plazo que permitan un crecimiento empresarial estable y sostenible, al tiempo que se reducen los costos y se genera un impacto social positivo.

Las organizaciones deben incorporar la sostenibilidad como un elemento estratégico en sus políticas y cultura corporativa. La gestión sostenible, como modelo de negocio, ofrece la oportunidad de generar un valor agregado tanto para la empresa como para sus stakeholders, convirtiéndose en un factor competitivo fundamental en la búsqueda del éxito empresarial.

En 2022, la calificación de Colombia en el Índice de Competitividad Agregada (ICA) del IMD disminuyó en -0.89 puntos porcentuales, con un resultado general de 59 puntos. De este modo, el país se ubicó en el puesto 57 entre 63 economías, descendiendo una posición con respecto al año anterior (56 entre 64 economías). La eficiencia empresarial ocupó el puesto 60, perdiendo 9 posiciones. Esta caída se debe principalmente a las prácticas gerenciales (-13) y al mercado laboral (-9).

Hoy en día, las empresas se enfrentan a la necesidad de ser más eficientes e innovadoras debido a las exigencias y competencias del mercado a nivel global. Como resultado, se hace imprescindible la implementación de estrategias que les permitan alcanzar los objetivos establecidos. Según Drucker (2003), la estrategia se define como la suma de decisiones acertadas o erróneas que determinan el futuro y generan resultados. En este sentido, las empresas deben contar con la alineación de recursos y capacidades para lograr y posicionar una ventaja competitiva, reconociendo factores como la calidad, los recursos productivos, la innovación, el talento humano, entre otros, como elementos clave en la competitividad.

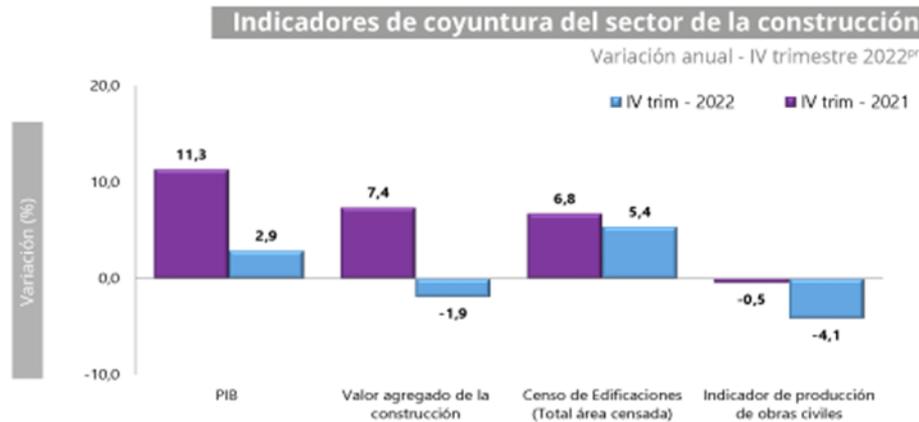
Tanto los factores externos como los internos, como la incertidumbre política y económica, así como los riesgos diarios a los que se enfrentan los empresarios debido a escenarios y mercados inestables, combinados con las deficiencias gerenciales, operativas y organizativas de las empresas, han llevado a un rendimiento deficiente y, en muchos casos, a una corta vida útil de las empresas. Las empresas de construcción en Colombia, en particular, se enfrentan a diversos desafíos para lograr el éxito y posicionarse en el mercado. Estos desafíos incluyen la inflación, la inestabilidad del mercado y la coyuntura política, que ponen en riesgo la estructura de negocios. Los gerentes, en ocasiones, no realizan un análisis adecuado de las situaciones a las que se enfrentan, lo cual dificulta la identificación de posibles riesgos o ventajas competitivas e innovadoras que les permitan tomar decisiones acertadas y sostenibles en el tiempo para la empresa.

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) de Colombia, durante el cuarto trimestre de 2022 (octubre-diciembre), se registró un crecimiento del 2,9% en el Producto Interno Bruto (PIB) a precios constantes en comparación con el mismo trimestre del año anterior. No obstante, al examinar el desempeño del sector de la construcción, se evidenció una disminución del 1,9% en el valor agregado en términos anuales. Esta reducción puede atribuirse principalmente a una caída del 12,8% en el valor agregado de las obras civiles, una disminución

del 1,1% en el valor agregado de las actividades especializadas, y un aumento del 4,0% en el valor agregado de las edificaciones.

Figura 1

Variación anual de los indicadores de coyuntura del sector de la construcción



Fuente: DANE

Nota. Representa los indicadores de coyuntura del sector de la construcción IV Trimestre (2021 – 2022pr), Tomado de: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) de Colombia,

La disminución del valor agregado de la construcción en el PIB puede tener consecuencias significativas en términos de desaceleración económica, pérdida de empleos, menor inversión en infraestructura y afectación de la cadena de suministro. Es fundamental para los líderes y profesionales del sector de la construcción en Colombia abordar este problema y buscar soluciones estratégicas para impulsar nuevamente el crecimiento y el desarrollo sostenible.

Adicional a lo anterior, de acuerdo con el Informe Nacional de Competitividad 2020-2021 del Consejo Privado de Competitividad de Colombia, la gestión empresarial y la capacidad de innovación son aspectos clave para mejorar la competitividad en el sector de la construcción. Esto destaca la necesidad de una gerencia estratégica sólida para impulsar el crecimiento y la rentabilidad de las empresas constructoras.

Es por tan razón, que la presente investigación plantea la elaboración de un modelo de gerencia sostenible para la Constructora Las Galias, que establezca acciones determinantes que mitiguen los impactos que causan su operación al medioambiente y genere un bienestar colectivo en la sociedad.

1.3. Pregunta de Investigación

¿Como Diseñar un esquema de gerencia estratégica con enfoque sostenible en la empresa Constructora Las Galias, que permita fortalecer los procesos de gestión administrativa y establecer una ventaja competitiva diferenciadora perdurable en el tiempo?

1.4. Delimitación del Problema (Alcance y Limitantes)

1.4.1. Alcance

El proyecto se enfocará en el desarrollo de un esquema de gerencia estratégica sostenible para la empresa Constructora Las Galias, que se especializa en la construcción de viviendas de interés social.

Se aplicarán diferentes herramientas de la gerencia estratégica para realizar un análisis y diagnóstico del entorno interno y externo de la empresa, identificando fortalezas y debilidades.

Se analizarán los riesgos y oportunidades presentes en el mercado de la construcción en el país, considerando las condiciones cambiantes del sector.

El objetivo principal es establecer una dirección futura para la empresa, incorporando los principios de sostenibilidad y competitividad como premisa diferenciadora.

1.4.2. Limitantes

- -El proyecto se enfocará únicamente en la etapa de diseño del esquema de gerencia estratégica sostenible. No se llevará a cabo la implementación ni el desarrollo completo del esquema, debido a limitaciones de tiempo.
- -La investigación se centrará específicamente en la empresa Constructora Las Galias y no se extenderá a otras empresas del sector de la construcción.
- -La recopilación de datos estará sujeta a la disponibilidad y acceso a la información relevante por parte de la empresa.
- -Dado que no se realizará la implementación del esquema, no se podrá evaluar su efectividad y resultados en términos de sostenibilidad y competitividad en el mercado.

Es importante tener en cuenta estas limitaciones al interpretar los resultados y conclusiones del proyecto. Sin embargo, el esquema de gerencia estratégica sostenible propuesto servirá como base teórica y guía para futuras acciones y decisiones estratégicas de la empresa Constructora Las Galias, en su búsqueda de una mayor sostenibilidad y competitividad en el sector de la construcción de viviendas de interés social.

2.JUSTIFICACIÓN

Una de las principales causas de la baja productividad y la corta vida útil de las empresas del sector de la construcción en Colombia radica en la falta de implementación de procesos propios de la gerencia estratégica. Es crucial destacar que el enfoque fundamental para garantizar el éxito de una empresa consiste en centrar todos los esfuerzos en maximizar su competitividad y eficiencia a largo plazo. Según Porter (2008), para lograr un nivel adecuado de competitividad, es necesario implementar un proceso de análisis y toma de decisiones en el marco de la planificación estratégica. Esto implica evaluar tanto las variables internas como externas de la organización en relación con cada uno de los factores que influyen en la competitividad. Al identificar estos factores, la empresa puede reconocer aquellos que generan un valor agregado y permiten su posicionamiento en el mercado a través de ventajas competitivas sostenibles.

A nivel mundial, se observa un aumento en las estrategias y acciones relacionadas con el Desarrollo Sostenible (DS) y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Sin embargo, en el caso de Colombia, no se evidencia que estas acciones sean efectivas. De acuerdo con una investigación realizada por Quintero, Cubillos, Quiñones y Rivera (2021) sobre el desarrollo sostenible en empresas colombianas, más de la mitad de las empresas no implementan acciones en el marco del desarrollo sostenible. Aquellas que sí lo hacen se enfocan en estrategias que no abordan los impactos de sus operaciones, lo cual resulta en un efecto limitado. Por lo tanto, se requiere un mayor esfuerzo para que la gestión de las organizaciones productivas reconozca los impactos socioambientales y defina estrategias para abordarlos.

La implementación de un enfoque de gerencia estratégica sostenible requiere, en primer lugar, comprender los elementos y las relaciones conceptuales que lo conforman. Estos elementos deben ser considerados y mantenidos presentes durante su desarrollo e implementación. De lo contrario, se estaría llevando a cabo un proceso estratégico incompleto, sin un rumbo específico que conduzca al éxito corporativo y a la gestión organizacional deseada por los gerentes y empresarios (Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 1998).

Es por estas razones que la implementación de un modelo de gestión estratégica sostenible en la Constructora Las Galias busca identificar y fortalecer los procesos de productividad de la empresa a través de la sostenibilidad y la creación de una ventaja competitiva diferenciadora perdurable en el tiempo. Esto implica establecer acciones contundentes para mitigar los impactos ambientales y sociales causados por las operaciones de la empresa.

La presente investigación sobre gerencia estratégica me permite adquirir habilidades directivas y estratégicas altamente valoradas en el ámbito laboral. Al involucrarme en la formulación y ejecución de estrategias, adquiero habilidades directivas como la toma de decisiones basadas en análisis y la capacidad de liderazgo. Además, la gerencia estratégica fomenta una visión a largo plazo, el pensamiento estratégico y la capacidad de adaptación, características cruciales para el crecimiento y el éxito en el campo de la gerencia de empresas constructoras.

3.ANTECEDENTES (ESTADO DEL ARTE) EVOLUCIÓN DEL PROBLEMA Y DE SU TRATAMIENTO

La gerencia estratégica en empresas constructoras ha sido ampliamente estudiada y aplicada a lo largo de los años. Kaplan y Norton (1996) introdujeron el concepto del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), el cual permite una gestión estratégica integral y equilibrada al considerar tanto aspectos financieros como no financieros. Porter (1985), por otro lado, propuso el modelo de las cinco fuerzas competitivas para analizar el entorno competitivo de una industria y desarrollar estrategias efectivas.

En el sector de la construcción, autores como Bryde y Broquetas (2013) resaltan la necesidad de desarrollar estrategias específicas que consideren las particularidades de esta industria, como la naturaleza de los proyectos, la incertidumbre y los riesgos involucrados. Además, se ha enfatizado la importancia de incorporar prácticas sostenibles en la gestión estratégica, abordando aspectos ambientales y sociales (Sawhney et al., 2020).

La alineación de la gerencia estratégica de empresas constructoras con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Naciones Unidas, 2015) ha sido un enfoque relevante en las últimas décadas. Singh y Kaur (2019) han destacado la importancia de identificar metas y objetivos específicos de los ODS que sean pertinentes para el sector de la construcción, e integrarlos en la planificación estratégica de la empresa. Además, se ha promovido la implementación de prácticas de construcción sostenible, como la eficiencia energética, el uso de materiales ecoamigables y la gestión responsable de residuos (Rahman et al., 2020).

Diversos autores han abordado la necesidad de incorporar la sostenibilidad en la gestión estratégica de empresas constructoras. Elkington (1997) introdujo el concepto de la "Triple Bottom Line" (Triple Resultado), que considera no solo los aspectos económicos, sino también los ambientales y sociales en la toma de decisiones estratégicas. Porter y Kramer (2011), por su parte, propusieron el concepto de "Valor Compartido", que busca generar beneficios tanto para la empresa como para la sociedad a través de la creación de productos y servicios sostenibles.

La sostenibilidad ha adquirido un papel relevante para las organizaciones, instituciones y la comunidad en general. Según Alfaya y Blasco (2002), la inversión en prácticas empresariales y tecnologías amigables con el medio ambiente puede aumentar la competitividad de las empresas.

Los ODS son considerados un mapa de ruta para que las organizaciones identifiquen el impacto económico, social y ambiental de sus actividades en el entorno (Camarán & Rueda, 2019).

En el ámbito de proyectos y aplicaciones concretas, se han desarrollado iniciativas que buscan alinear la gerencia estratégica de empresas constructoras con los ODS. Un ejemplo es el "Green Building Council" (Consejo de Construcción Sostenible), que promueve la certificación LEED (Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental), evaluando y reconociendo edificaciones sostenibles en términos de eficiencia energética, calidad ambiental y uso de recursos.

En el contexto colombiano, varias empresas han sido reconocidas por su enfoque en la sostenibilidad y su compromiso con prácticas responsables en sus respectivas áreas de actividad. Según The Sustainability Yearbook Global (2021), Grupo Argos, Cementos Argos y Ecopetrol, han obtenido una puntuación destacada y se han distinguido por su liderazgo y contribución al desarrollo sostenible en Colombia.

Además, en Colombia se han llevado a cabo diversas investigaciones sobre la planificación estratégica sostenible mediante casos de estudio. Valle y Niebles (2017) realizaron un estudio sobre la concepción de la planificación estratégica como instrumento de sostenibilidad ambiental en pymes de Barranquilla, Colombia. Este estudio establece lineamientos para incorporar estándares internacionales de preservación del medio ambiente y sostenibilidad en la planificación estratégica de estas empresas.

En conclusión, la gerencia estratégica en empresas constructoras debe considerar la sostenibilidad como un elemento fundamental para lograr una ventaja competitiva y contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Naciones Unidas, 2015). Al integrar prácticas sostenibles en la gestión estratégica, las empresas constructoras pueden mejorar su desempeño, minimizar su impacto ambiental y promover el desarrollo social en sus comunidades.

4.OBJETIVOS

4.1. Objetivo general

Diseñar un esquema de gerencia estratégica para la empresa Constructora Las Galias, Alineados con los ODS de NU con el fin de fortalecer sus procesos de gestión administrativa y generar una ventaja competitiva.

4.2. Objetivos Específicos

- Elaborar un diagnóstico de los factores internos y externos del contexto de Constructora Las Galias para conocer el estado actual de la empresa por medio de matrices MEFE- MEFI-DOFA.
- -Analizar los modelos teóricos de gerencia estratégica más relevantes, que se adecuen a los lineamientos y necesidades de la empresa Constructora las Galias mediante un cuadro comparativo.
- -Inferir los lineamientos sostenibles necesarios para la creación de un esquema de gerencia estratégica mediante un cuadro de análisis acorde a las necesidades de la empresa y de esta manera consolidar la ventaja competitiva.

5.MARCO TEÓRICO

La relación entre la gerencia estratégica, la sostenibilidad, la construcción, la ventaja competitiva y los objetivos de desarrollo sostenible (Naciones Unidas, 2015) en el contexto de las empresas constructoras ha sido objeto de análisis y debate por parte de numerosos autores reconocidos. Estos conceptos clave se entrelazan y ofrecen oportunidades para que las empresas constructoras se posicionen de manera estratégica en el mercado, alineando sus operaciones con principios sostenibles y los objetivos de desarrollo sostenible ODS (Naciones Unidas, 2015).

En el actual panorama global, la sostenibilidad se ha convertido en un tema crucial para las empresas de todos los sectores, y la industria de la construcción no es una excepción. La necesidad de abordar los desafíos ambientales, sociales y económicos ha llevado a un creciente interés en la integración de la gerencia estratégica y la sostenibilidad en las empresas constructoras.

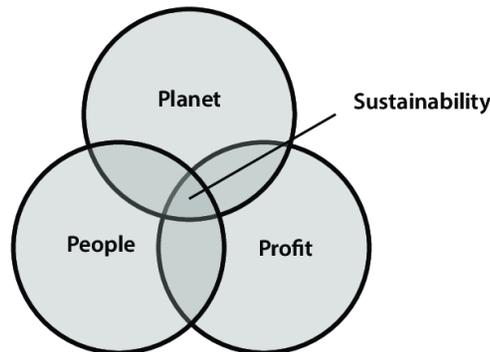
Autores como Barney y Hesterly (2012) señalan que la sostenibilidad puede proporcionar una ventaja competitiva sostenible a las empresas. Al integrar prácticas sostenibles en la gestión estratégica, las empresas constructoras pueden mejorar su desempeño financiero, reducir riesgos, atraer a inversores y clientes comprometidos con la sostenibilidad, y fortalecer su reputación en el mercado.

La construcción es un sector clave para abordar los ODS (Naciones Unidas, 2015) ya que tiene un impacto significativo en el medio ambiente y la sociedad. Autores como Dowding y Carillo (2017) destacan la importancia de la sostenibilidad en la construcción, incluyendo aspectos como el uso eficiente de los recursos, la reducción de emisiones de carbono, la gestión de residuos y la promoción de la equidad social en los proyectos.

Los ODS proporcionan un marco global para abordar los desafíos sostenibles y fomentar el desarrollo sostenible en diferentes sectores, incluida la construcción. Autores como Elkington (1998) han propuesto el concepto de la "Triple Bottom Line", que sugiere que las empresas deben considerar no solo los aspectos económicos, sino también los ambientales y sociales al tomar decisiones estratégicas.

Figura 2

The triple bottom line



Nota. Representa los tres ejes de botm. Tomado de: Elkington, J. (1997). The triple bottom line. Environmental management: Readings and cases, 2, 49-66.

En el contexto de la sostenibilidad y competitividad, es fundamental analizar el concepto de modelo desde la perspectiva de la gerencia. Diversos autores han ofrecido interpretaciones relevantes que nos permiten comprender cómo la sostenibilidad puede impulsar la competitividad en las empresas constructoras.

Desde la visión de Chirinos y González (2011), el modelo se define como una idea abstracta que se refiere a una realidad. En este sentido, el modelo representa una representación de la realidad misma. Sin embargo, desde una perspectiva ética planteada por Villaplana (2013), el modelo implica la búsqueda de la perfección ideal, un comportamiento o estilo de vida, aunque no se logre alcanzar por completo.

Desde la perspectiva empresarial, Drucker (2001), reconocido teórico de la administración define la gerencia como una práctica que prioriza la acción efectiva para obtener resultados y hacer productivos los recursos, generando así progreso económico en las organizaciones.

En el ámbito del pensamiento estratégico, se destaca la gerencia o planificación estratégicas. David (2003) señala que este enfoque implica establecer metas organizacionales, definir estrategias y políticas para lograr dichas metas, y desarrollar planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias y alcanzar los objetivos buscados. La gerencia estratégica se enfoca en la formulación, implementación y evaluación de estrategias a largo plazo, permitiendo a las empresas adaptarse a un entorno cambiante.

Según Fred David en su libro "Conceptos de Administración Estratégica", su modelo integral de dirección estratégica presenta un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en las organizaciones. Este modelo busca organizar tanto información cuantitativa como cualitativa con el fin de tomar decisiones efectivas en situaciones de incertidumbre. Se divide en tres etapas: formulación, ejecución y evaluación de estrategias (David, 2003).

Por otro lado, el Modelo de Porter, también conocido como "Modelo de Competitividad Ampliada de Porter", propone que existen cinco fuerzas que conforman la estructura básica de una industria. Estas fuerzas, que incluyen la rivalidad entre competidores, determinan los precios, los costos y los requisitos de inversión, y en última instancia, explican la rentabilidad a largo plazo y el atractivo de la industria. Además, el análisis de Porter revela que la rivalidad entre competidores se genera a partir de cuatro elementos o fuerzas, que en conjunto conforman una quinta fuerza (Porter, 2008).

Figura 3

Cinco fuerzas de Porter



Nota. Representa las 5 fuerzas de Porter; Tomado de: Porter, 2008. Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Grupo Editorial Patria.

Estas cinco fuerzas interactúan para determinar el nivel de competencia y la rentabilidad en una industria. En relación con la competitividad y sostenibilidad, el análisis de las cinco fuerzas ayuda a las empresas a identificar oportunidades y amenazas, así como a desarrollar estrategias que les permitan diferenciarse y mantener una posición competitiva en el mercado. La

sostenibilidad se relaciona con el análisis de las fuerzas, ya que implica considerar aspectos económicos, sociales y ambientales en la toma de decisiones estratégicas.

En este sentido, la integración de la gerencia estratégica y la sostenibilidad en las empresas constructoras se vuelve crucial para alcanzar una ventaja competitiva sostenible y contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Al adoptar un enfoque estratégico que incorpore prácticas sostenibles, las empresas constructoras pueden mejorar su eficiencia operativa, reducir costos a largo plazo, minimizar su impacto ambiental y promover el bienestar social en las comunidades en las que operan. Esto les permite diferenciarse en el mercado y asegurar una posición sólida y perdurable en el tiempo.

En el contexto de la industria de la construcción, la gerencia estratégica adquiere una mayor relevancia al considerar los aspectos económicos, ambientales y sociales. En este sentido, se deben adoptar enfoques holísticos que integren la sostenibilidad en la toma de decisiones estratégicas.

La relación entre sostenibilidad y competitividad se encuentra en la aplicación de modelos de gerencia estratégica en las empresas constructoras. La sostenibilidad puede impulsar la competitividad al adoptar enfoques que minimicen el impacto ambiental, mejoren la eficiencia de los recursos y generen una imagen positiva ante los clientes. Al integrar la sostenibilidad en la gerencia estratégica, las empresas constructoras pueden lograr sus objetivos a largo plazo y responder a las demandas competitivas del sector. La implementación de prácticas sostenibles en la construcción no solo contribuye al desarrollo sostenible, sino que también brinda una ventaja competitiva en el mercado actual. Como gerentes, debemos aprovechar estas oportunidades para promover la sostenibilidad y garantizar la competitividad de las empresas constructoras.

6.DISEÑO METODOLÓGICO

La metodología utilizada para la presente monografía a desarrollar es de tipo descriptiva (enfoque cualitativo), dado que mediante la valoración por observación y la aplicación de herramientas y/o matrices se realizara un diagnóstico del estado y el grado de aceptación del modelo de gerencia actual en la empresa Constructora Las Galias, dicho diagnostico se elaborara mediante la aplicación de matrices MEFE- MEFI- DOFA para evaluar los factores internos y externos de la gestión estratégica identificando debilidades, oportunidades, fortalezas, y amenazas de la compañía.

Por lo tanto, para el desarrollo del objetivo general planteado se establecerán tres etapas o fases, las cuales de se describen a continuación:

- **Fase I:** Identificación y reconocimiento del estado actual de la empresa Constructora Las Galias mediante la aplicación de un diagnóstico estratégico a través de la utilización de las matrices MEFE (Matriz Externa de Factores Evaluados), MEFI (Matriz Externa de Factores Internos) y DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas). Estas matrices permitirán analizar el entorno externo e interno de la empresa, identificar los factores clave y determinar su situación actual.
 - Recolectar información relevante sobre la empresa, su entorno y sus operaciones.
 - Realizar un análisis externo mediante la matriz MEFE para identificar las oportunidades y amenazas del mercado.
 - Realizar un análisis interno mediante la matriz MEFI para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa.
 - Realizar un análisis DOFA para evaluar la situación actual de la empresa y detectar los desafíos estratégicos.
- **Fase II:** Realizar un estudio exploratorio y comparativo de los diferentes modelos de gerencia estratégica existentes, enfocados en la sostenibilidad, para establecer los lineamientos necesarios para la creación de un esquema de gestión estratégica sostenible acorde a las necesidades de la empresa Constructora Las Galias. Se generará un cuadro comparativo que permitirá analizar las características, ventajas y desventajas de cada modelo, y seleccionar aquel que mejor se adapte a la empresa.
 - Realizar una revisión bibliográfica de los modelos de gerencia estratégica existentes, enfocados en la sostenibilidad.

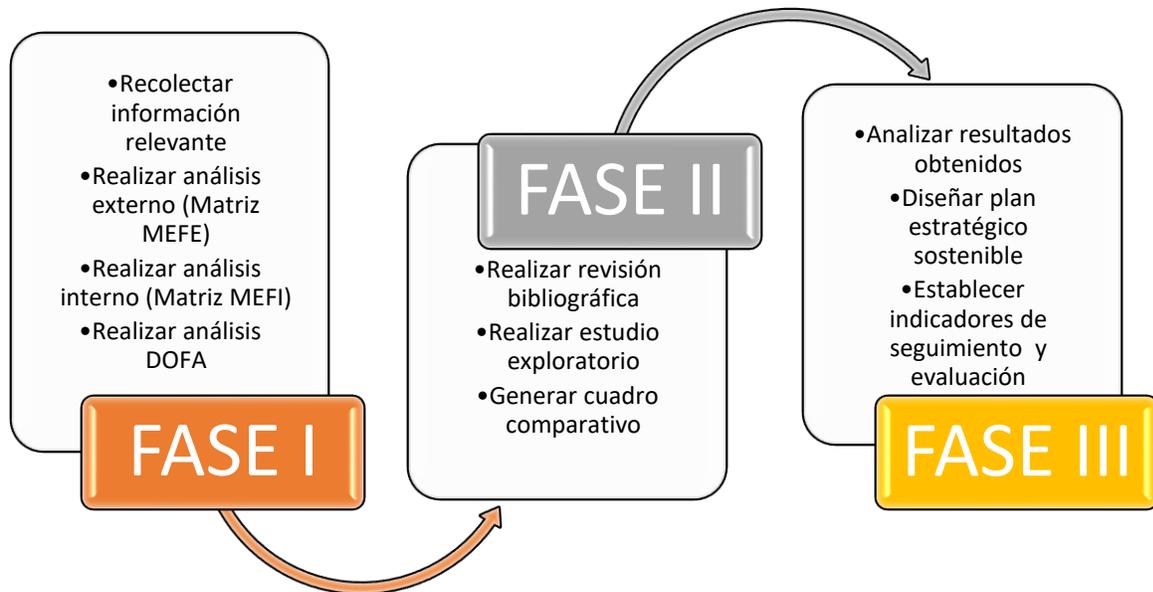
- Realizar un estudio exploratorio para identificar las mejores prácticas y enfoques en gestión estratégica sostenible.
- Comparar los diferentes modelos y enfoques a través de un cuadro comparativo, teniendo en cuenta criterios como sostenibilidad, adaptabilidad, efectividad y alineación con los objetivos de la empresa.
- **Fase III:** Diseñar la propuesta de un esquema de gestión estratégica sostenible para la empresa Constructora Las Galias. Esta propuesta estará basada en los lineamientos establecidos en la fase anterior y tendrá en cuenta las particularidades de la empresa, sus objetivos, recursos disponibles y el contexto en el que se desenvuelve. Se definirán las estrategias y acciones específicas para lograr la sostenibilidad en las operaciones de la empresa, considerando aspectos económicos, ambientales y sociales.
- Analizar los resultados obtenidos en las fases anteriores y definir los lineamientos estratégicos para la gestión sostenible.
- Diseñar un esquema estratégico sostenible que incluya objetivos, estrategias y acciones específicas.
- Establecer indicadores de indicadores de desempeño y evaluación para medir el progreso y el impacto de las acciones implementadas.

En cada fase, se recopilará y analizará información relevante a través de técnicas de investigación como revisión bibliográfica, entrevistas, cuestionarios y análisis documental. Además, se llevará a cabo un proceso de validación de la propuesta con los actores involucrados en la empresa, como directivos, empleados y stakeholders, para asegurar su viabilidad y aceptación.

La metodología propuesta permitirá obtener un diagnóstico claro del estado actual de la empresa, identificar oportunidades y desafíos, y diseñar un esquema de gestión estratégica sostenible que contribuya al desarrollo y competitividad de Constructora Las Galias en el largo plazo.

Figura 4

Fases del proyecto



Nota. Representa las tres fases de la metodología y como se realizar en cada fase de ellas

7. ESTADO ACTUAL CONSTRUCTORA LAS GALIAS

7.1. Reseña histórica

La Constructora Las Galias es una empresa que se estableció en la ciudad de Manizales en 1992. Su objetivo principal es crear, desarrollar y comercializar proyectos de construcción tanto en el sector privado como en el sector público, abarcando las ciudades de Bogotá, Manizales y Pereira.

Según su informe de sostenibilidad del año 2021, Constructora Las Galias S.A.S. se presenta como una organización comprometida con la sostenibilidad. Su enfoque se centra en la estructuración, gestión, construcción y venta de proyectos inmobiliarios. Su misión es contribuir a la creación de ciudades sostenibles que mejoren la calidad de vida de numerosas familias colombianas, permitiendo así hacer realidad sus sueños.

La constructora las Galias a ser una empresa organizado por un núcleo familiar se centraliza su gobierno comparativo lo cual es una fortaleza la cual ha generado que perdure en el tiempo con 30 años en el mercado y aprovechando la oportunidad del gobierno nacional de los programas de vivienda tipo (VIS) y (VIP) se ha posicionado en el mercado como la quinta constructora con más unidades de vivienda en Colombia.

Actualmente, la Constructora Las Galias, tiene presencia permanente en la ciudad de Manizales, Pereira, Cali, Bogotá y municipios aledaños con una modalidad de trabajo integral entre cada uno de los procesos de gerencia, ventas y construcción, que le ha permitido alcanzar récords en ventas de viviendas VIS, a pesar de los efectos de pandemia en el año 2020.

7.2. Misión

Construimos ciudad y ayudamos a materializar sueños, trabajando para generar bienestar y mejorar la calidad de vida en el entorno, en nuestros clientes y los accionistas, apoyados en un recurso humano talentoso feliz y comprometido con la calidad, la sostenibilidad, la rentabilidad y la satisfacción de las soluciones inmobiliarias que ideamos, construimos, comercializamos y entregamos.

7.3. Visión

En 2025 seremos reconocidos por ser una organización de construcción de vivienda rentable, sostenible y socialmente responsable, gracias a la coherencia de nuestras prácticas y decisiones, y nuestra capacidad de crear valor y desarrollar confianza con todos aquellos con quienes nos relacionamos, a través de un portafolio amplio de productos y soluciones

inmobiliarias que superan necesidades y satisfacen expectativas en los estratos del dos al cinco en ciudades de Colombia con más de un millón de habitantes.

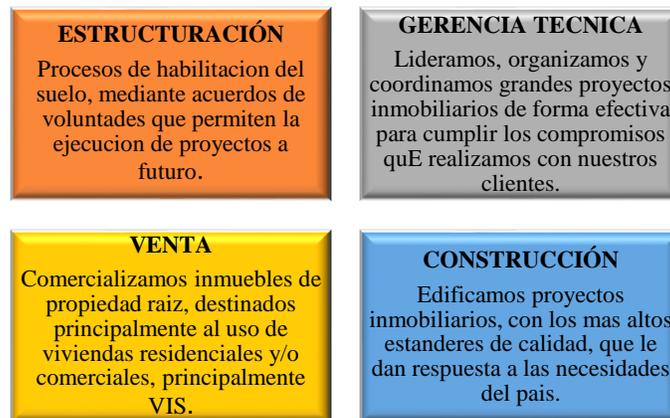
7.4. Filosofía

Trabajamos comprometidos con el mejoramiento continuo de nuestros procesos, con el desarrollo humano de los colaboradores, la vigilancia, promoción y favorecimiento de su salud y calidad de vida, cumpliendo con todos los requisitos legales, técnicos y reglamentarios vigentes, alentándonos a mejorar todos los días en lo que hacemos, para lograr resultados que satisfagan a nuestros clientes y a todos aquellos que interactúan con nosotros, superando sus necesidades y expectativas con nuestros productos y servicios.

7.5. Modelo de negocio

Figura 5

Modelo de negocio Constructora Las Galias



Nota. Representa los 4 modelos de negocio de Constructora las Galias.

7.6. Matriz MEFE-MEFI

A continuación, se presenta las matrices MEFI (matriz de factores internos) y MEFE (matriz de factores externos) de la compañía.

7.6.1 Matriz MEFE

7.6.1.a. Evaluación de variables externas. A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la matriz de evaluación de variables externas EFE aplicada a la empresa Constructora las Galias S.A.S., teniendo en cuenta los siguientes criterios de evaluación:

Tabla 1.

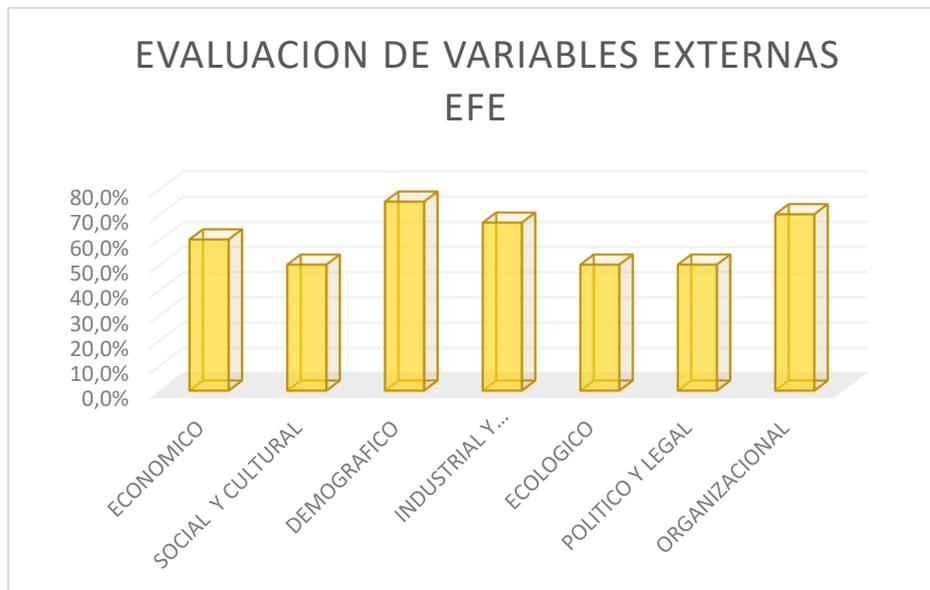
Criterios de evaluación matriz EFE

| CRITERIOS DE EVALUACIÓN | EVALUACION | % FAVORABLE | INTERPRETACION |
|-------------------------|------------|-------------|----------------|
| MALO | 1 | N=<25% | MALO |
| DEFICIENTE | 2 | N=<60% | DEFICIENTE |
| BUENO | 3 | N=<85% | BUENO |
| EXCELENTE | 4 | N=>85% | EXCELENTE |

Nota. A continuación, se presenta los criterios de evaluación de matriz EFE

Figura 6

Resultados evaluación de variables externas EFE



Nota. Representa los resultados de los porcentajes de las variables externas EFE.

Tabla 2

Resultado matriz de evaluación EFE

| MATRIZ DE EVALUACION DE VARIABLES EXTERNAS (EFE) | | | | | | |
|--|-------------|--------------------|------------|-------------------------|--------|----------------|
| ENTORNOS | PONDERACION | MAX. PONDERADO (A) | EVALUACION | RESULTADO PONDERADO (B) | B/A | INTERPRETACION |
| ECONOMICO | 25% | 1 | 2,2 | 0,6 | 60,0 % | DEFICIENTE |
| SOCIAL Y CULTURAL | 10% | 0,4 | 2,1 | 0,2 | 50,0 % | DEFICIENTE |
| DEMOGRAFICO | 10% | 0,4 | 3,0 | 0,3 | 75,0 % | BUENO |

| | | | | | | |
|--------------------------|-------------|----------|-----|------------|---------------|--------------|
| INDUSTRIAL Y TECNOLÓGICO | 15% | 0,6 | 2,7 | 0,4 | 66,7 % | BUENO |
| ECOLÓGICO | 5% | 0,2 | 2,2 | 0,1 | 50,0 % | DEFICIENTE |
| POLÍTICO Y LEGAL | 10% | 0,4 | 2,1 | 0,2 | 50,0 % | DEFICIENTE |
| ORGANIZACIONAL | 25% | 1 | 2,7 | 0,7 | 70,0 % | BUENO |
| TOTAL | 100% | 4 | | 2,5 | 62,5 % | BUENO |

Nota. A continuación, se presenta un análisis de los resultados obtenidos:

- **Entorno Económico:** La evaluación muestra un resultado ponderado del 60%, indicando que es deficiente. Esto implica que la empresa enfrenta desafíos en términos de las condiciones económicas externas, lo cual puede afectar su desempeño y rentabilidad.
- **Entorno Social y Cultural:** La evaluación muestra un resultado ponderado del 50%, también indicando una calificación deficiente. Esto sugiere que la empresa enfrenta dificultades en adaptarse y responder a los aspectos sociales y culturales del entorno, lo cual puede afectar su relación con los clientes y la comunidad.
- **Entorno Demográfico:** La evaluación muestra un resultado ponderado del 75%, indicando que es bueno. Esto significa que la empresa se encuentra en un entorno demográfico favorable, lo cual puede brindar oportunidades para el crecimiento y la demanda de viviendas.
- **Entorno Industrial y Tecnológico:** La evaluación muestra un resultado ponderado del 66.7%, indicando que es bueno. Esto sugiere que la empresa se encuentra en un entorno industrial y tecnológico favorable, lo cual puede permitirle adoptar nuevas tecnologías y mantenerse competitiva en el mercado.
- **Entorno Ecológico:** La evaluación muestra un resultado ponderado del 50%, indicando que es deficiente. Esto implica que la empresa enfrenta desafíos en términos de cumplimiento ambiental y sostenibilidad, lo cual puede afectar su reputación y acceso a ciertos proyectos.
- **Entorno Político y Legal:** La evaluación muestra un resultado ponderado del 50%, también indicando una calificación deficiente. Esto sugiere que la empresa enfrenta desafíos en términos de la regulación y los aspectos legales del entorno, lo cual puede generar incertidumbre y restricciones en sus operaciones.
- **Entorno Organizacional:** La evaluación muestra un resultado ponderado del 70%, indicando que es bueno. Esto implica que la empresa cuenta con fortalezas en su estructura organizacional y capacidad de adaptación, lo cual puede contribuir a su desempeño y competitividad.

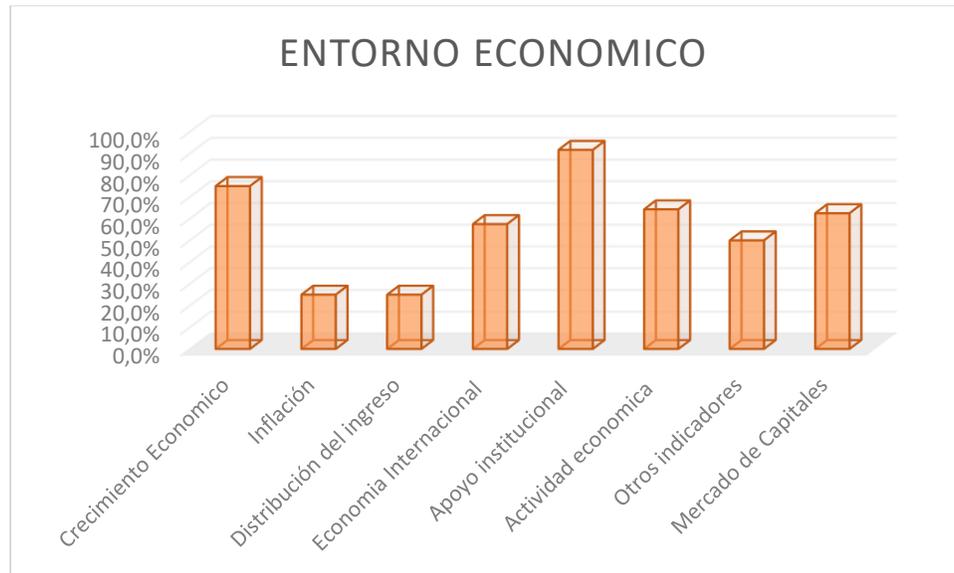
En conclusión, de acuerdo a los resultados obtenidos de la matriz EFE muestran que la empresa Constructora Las Galias S.A.S., se enfrenta a desafíos en algunos aspectos del entorno externo, como el económico, social y cultural, ecológico y político y legal, donde obtuvo calificaciones deficientes. Sin embargo, la empresa también cuenta con fortalezas en otros aspectos como el demográfico, industrial y tecnológico, y organizacional, donde obtuvo calificaciones buenas. Estos resultados sugieren que la empresa necesita enfocarse en abordar las debilidades identificadas para aprovechar las oportunidades y minimizar los riesgos en su entorno.

A continuación, se presentan los resultados de evaluación por cada uno de los entornos:

7.6.1.b. Entorno Económico

Figura 7

Resultados evaluación variables entorno económico



Nota. Representa los resultados de porcentajes del entorno económico.

Tabla 3.

Matriz de evaluación entorno económico

| MATRIZ EVALUACION ENTORNO ECONOMICO | | | | | | |
|-------------------------------------|-------------|--------------------------|------------|-------------------------------|-------|----------------|
| VARIABLES | PONDERACION | MAX. PONDERADO (A) | EVALUACION | RESULTADO PONDERADO (B) | B/A | INTERPRETACION |
| Crecimiento Economico | 20% | 0,8 | 3,0 | 0,6 | 75,0% | BUENO |
| Inflación | 20% | 0,8 | 1,0 | 0,2 | 25,0% | MALO |
| Distribución del ingreso | 10% | 0,4 | 1,0 | 0,1 | 25,0% | MALO |
| Economía Internacional | 15% | 0,6 | 2,3 | 0,3 | 57,5% | DEFICIENTE |

| | | | | | | |
|----------------------|------|-----|-----|-----|-------|------------|
| Apoyo institucional | 10% | 0,4 | 3,7 | 0,4 | 91,7% | EXCELENTE |
| Actividad economica | 10% | 0,4 | 2,6 | 0,3 | 64,3% | BUENO |
| Otros indicadores | 5% | 0,2 | 2,0 | 0,1 | 50,0% | DEFICIENTE |
| Mercado de Capitales | 10% | 0,4 | 2,5 | 0,3 | 62,5% | BUENO |
| TOTAL | 100% | 4 | | 2,2 | 55,5% | DEFICIENTE |

Nota. A continuación, se presenta un análisis de los resultados obtenidos:

Crecimiento económico: La evaluación muestra un resultado ponderado del 75%, lo cual indica una calificación buena. Esto implica que la empresa se encuentra en un entorno económico favorable con un buen crecimiento económico. Esto puede representar oportunidades para el crecimiento y expansión de la empresa en el mercado.

— **Inflación:** La evaluación muestra un resultado ponderado del 25%, lo cual indica una calificación mala. Esto sugiere que la empresa puede verse afectada por la inflación, lo que puede aumentar los costos de producción y reducir la rentabilidad. Se recomienda implementar estrategias para mitigar los efectos negativos de la inflación, como ajustar los precios y optimizar los costos.

— **Distribución del ingreso:** La evaluación muestra un resultado ponderado del 25%, lo cual indica una calificación mala. Esto sugiere que la distribución del ingreso en el entorno económico puede ser desigual, lo que puede afectar el poder adquisitivo de los consumidores y, por ende, la demanda de productos o servicios de la empresa. Es importante considerar estrategias para llegar a segmentos de mercado con diferentes niveles de ingresos.

— **Economía internacional:** La evaluación muestra un resultado ponderado del 57.5%, lo cual indica una calificación deficiente. Esto implica que la empresa puede enfrentar desafíos en relación con el entorno económico internacional, lo que puede afectar su capacidad para competir en los mercados globales. Se sugiere evaluar la posibilidad de diversificar mercados y adaptar estrategias para enfrentar los desafíos internacionales.

— **Apoyo institucional:** La evaluación muestra un resultado ponderado del 91.7%, lo cual indica una calificación excelente. Esto implica que la empresa cuenta con un sólido apoyo institucional, lo que puede ser beneficioso para su desarrollo y crecimiento. El apoyo institucional puede incluir políticas gubernamentales favorables, programas de incentivos y colaboración con otras instituciones.

— **Actividad económica:** La evaluación muestra un resultado ponderado del 64.3%, lo cual indica una calificación buena. Esto sugiere que la empresa se encuentra en un entorno con una

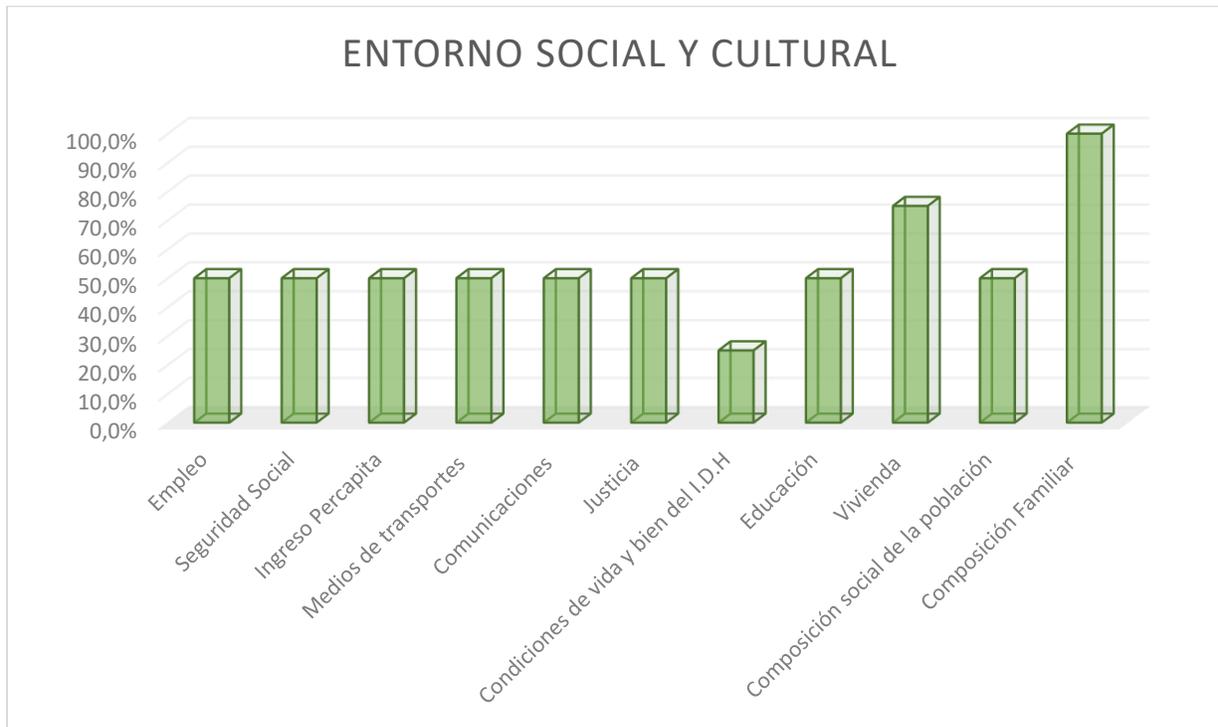
actividad económica significativa. Esto puede proporcionar oportunidades para la demanda de servicios y proyectos de construcción.

En resumen, los resultados de la matriz EFE en el entorno económico muestran que la empresa Constructora Las Galias S.A.S., enfrenta desafíos en aspectos como la inflación, la distribución del ingreso y la economía internacional, lo que se refleja en una calificación deficiente. Sin embargo, la empresa se beneficia de un buen crecimiento económico, un sólido apoyo institucional y una actividad económica considerable. Se recomienda tomar medidas para abordar las áreas deficientes y aprovechar las oportunidades presentes en el entorno económico. En general, se considera que el entorno económico la empresa es deficiente, con una calificación ponderada del 55.5%.

7.6.1.c. Entorno social y cultural

Figura 8

Resultados evaluación entorno social y cultural



Nota. Representa los resultados de los porcentajes del entorno social y cultural.

Tabla 4.*Matriz evaluación entorno social y cultural*

| MATRIZ EVALUACION ENTORNO SOCIAL Y CULTURAL | | | | | | |
|---|-------------|--------------------------|------------|-------------------------------|--------|----------------|
| VARIABLES | PONDERACION | MAX. PONDERADO (A) | EVALUACION | RESULTADO PONDERADO (B) | B/A | INTERPRETACION |
| Empleo | 10% | 0,4 | 2,2 | 0,2 | 50,0% | DEFICIENTE |
| Seguridad Social | 10% | 0,4 | 2,2 | 0,2 | 50,0% | DEFICIENTE |
| Ingreso Percapita | 10% | 0,4 | 1,5 | 0,2 | 50,0% | DEFICIENTE |
| Medios de transportes | 10% | 0,4 | 1,5 | 0,2 | 50,0% | DEFICIENTE |
| Comunicaciones | 10% | 0,4 | 2,0 | 0,2 | 50,0% | DEFICIENTE |
| Justicia | 5% | 0,2 | 1,5 | 0,1 | 50,0% | DEFICIENTE |
| Condiciones de vida y bien del I.D.H | 10% | 0,4 | 1,0 | 0,1 | 25,0% | MALO |
| Educación | 10% | 0,4 | 1,8 | 0,2 | 50,0% | DEFICIENTE |
| Vivienda | 10% | 0,4 | 2,8 | 0,3 | 75,0% | BUENO |
| Composición social de la población | 10% | 0,4 | 2,3 | 0,2 | 50,0% | DEFICIENTE |
| Composición Familiar | 5% | 0,2 | 3,0 | 0,2 | 100,0% | EXCELENTE |
| TOTAL | 100% | 4 | | 2,1 | 52,5% | DEFICIENTE |

Nota. A continuación, se presenta un análisis de los resultados obtenidos:

- **Empleo:** La evaluación muestra un resultado ponderado del 50%, lo cual indica una calificación deficiente. Esto sugiere que la empresa puede enfrentar desafíos en términos de generación de empleo, lo que puede afectar la estabilidad social y la demanda de servicios de construcción. Se recomienda considerar estrategias para fomentar la creación de empleo y la colaboración con instituciones de empleo.
- **Seguridad social:** La evaluación muestra un resultado ponderado del 50%, lo cual indica una calificación deficiente. Esto implica que la empresa puede enfrentar desafíos en relación con la seguridad social, lo que puede afectar el bienestar y la satisfacción de los empleados. Se sugiere implementar políticas y programas que promuevan la seguridad social y el bienestar de los empleados.
- **Ingreso per cápita:** La evaluación muestra un resultado ponderado del 50%, lo cual indica una calificación deficiente. Esto sugiere que el nivel de ingreso per cápita en el entorno social y cultural puede ser bajo, lo que puede afectar el poder adquisitivo de los consumidores y, por ende, la demanda de proyectos de construcción. Se recomienda considerar estrategias para llegar a segmentos de mercado con diferentes niveles de ingresos.

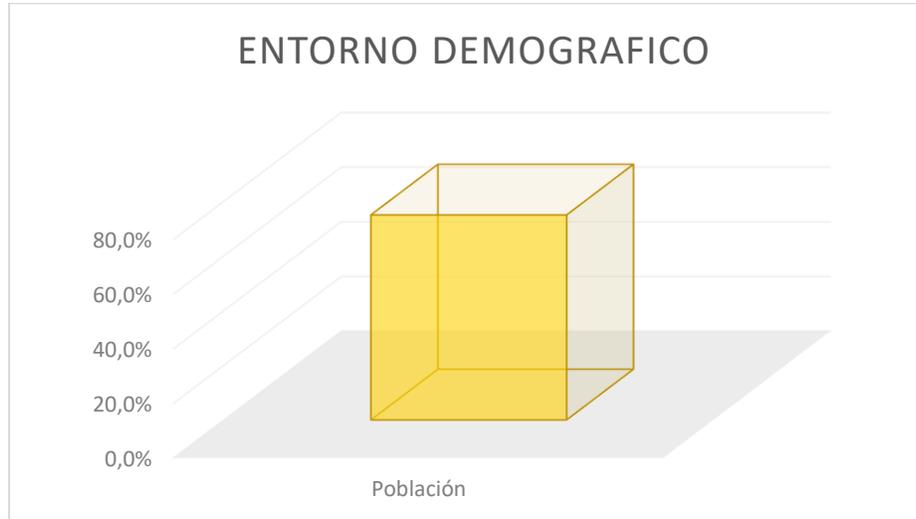
- **Medios de transporte:** La evaluación muestra un resultado ponderado del 50%, lo cual indica una calificación deficiente. Esto implica que la infraestructura de transporte en el entorno puede ser limitada o ineficiente, lo que puede afectar la movilidad y la logística de la empresa. Se sugiere considerar colaboraciones con instituciones y gobiernos para mejorar la infraestructura de transporte.
- **Comunicaciones:** La evaluación muestra un resultado ponderado del 50%, lo cual indica una calificación deficiente. Esto sugiere que las comunicaciones en el entorno social y cultural pueden ser limitadas o poco eficientes, lo que puede afectar la coordinación y la eficacia de los proyectos de construcción. Se recomienda explorar tecnologías y soluciones para mejorar las comunicaciones internas y externas.
- **Justicia:** La evaluación muestra un resultado ponderado del 50%, lo cual indica una calificación deficiente. Esto sugiere que el sistema de justicia en el entorno puede presentar deficiencias, lo que puede afectar la resolución de conflictos y la seguridad jurídica en la empresa. Se recomienda estar al tanto de las leyes y regulaciones aplicables y buscar asesoramiento legal cuando sea necesario.

En resumen, los resultados de la matriz EFE en el entorno social y cultural muestran que la empresa Constructora Las Galias S.A.S., enfrenta desafíos en aspectos como el empleo, la seguridad social, el ingreso per cápita, los medios de transporte, las comunicaciones, la justicia y las condiciones de vida y bienestar del Índice de Desarrollo Humano (IDH). Esto se refleja en una calificación deficiente en el entorno social y cultural, con un resultado ponderado del 52.5%. Se recomienda implementar acciones y estrategias para mejorar estos aspectos y fortalecer la relación con la comunidad y los stakeholders.

7.6.1.d. Entorno demográfico

Figura 9

Resultados evaluación entorno demográfico



Nota. Representa los resultados de los porcentajes del entorno demográfico.

Tabla 5.

Matriz evaluación entorno demográfico

| MATRIZ EVALUACION ENTORNO DEMOGRAFICO | | | | | | |
|---------------------------------------|-------------|--------------------------|------------|-------------------------------|-------|----------------|
| VARIABLES | PONDERACION | MAX. PONDERADO (A) | EVALUACION | RESULTADO PONDERADO (B) | B/A | INTERPRETACION |
| Población | 100% | 4 | 3,0 | 3 | 75,0% | BUENO |
| TOTAL | 100% | 4 | | 3 | 75,0% | BUENO |

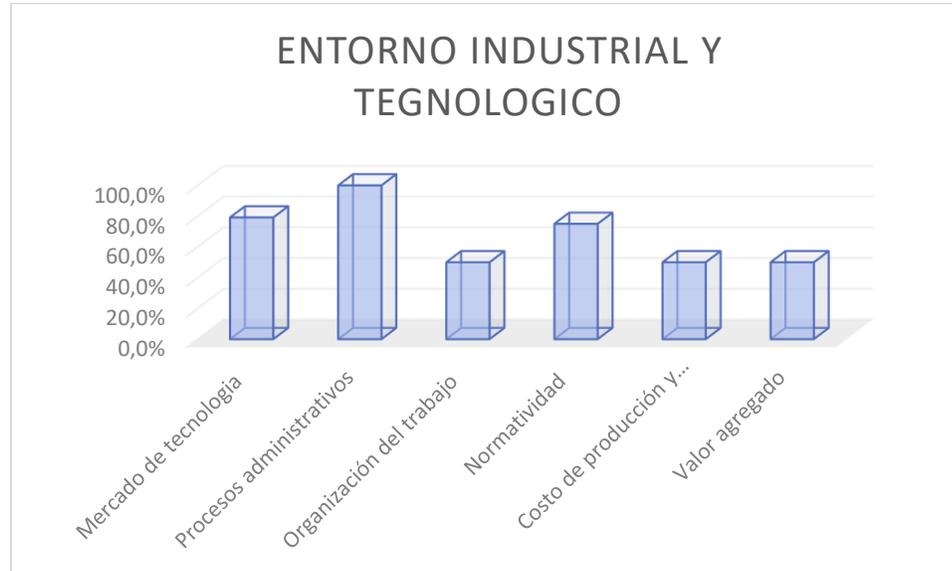
Nota. A continuación, se presenta un análisis de los resultados obtenidos:

De acuerdo con la gráfica se presenta un entorno demográfico bueno lo cual puede ofrecer oportunidades favorables para la constructora. Se evidencia que un 75% de la población es estable o en crecimiento, por ende, se puede esperar una demanda continua de proyectos de construcción y vivienda. Adicional a esto, si el entorno demográfico muestra características positivas, como un nivel educativo alto, una población joven o una distribución equitativa por género, puede haber una mayor capacidad de consumo y una demanda diversificada.

7.6.1.e Entorno industrial y tecnológico

Figura 10

Resultados evaluación entorno industrial y tecnológico



Nota. Representa los resultados de los porcentajes del entorno industrial y tecnológico.

Tabla 6.

Matriz evaluación entorno industrial y tecnológico

| MATRIZ EVALUACION ENTORNO INDUSTRIAL Y TEGNOLOGICO | | | | | | |
|--|-------------|--------------------|------------|-------------------------|--------|----------------|
| VARIABLES | PONDERACION | MAX. PONDERADO (A) | EVALUACION | RESULTADO PONDERADO (B) | B/A | INTERPRETACION |
| Mercado de tecnología | 15% | 0,6 | 3,2 | 0,475 | 79,2% | BUENO |
| Procesos administrativos | 20% | 0,8 | 4,0 | 0,8 | 100,0% | EXCELENTE |
| Organización del trabajo | 20% | 0,8 | 2 | 0,4 | 50,0% | DEFICIENTE |
| Normatividad | 15% | 0,6 | 3,0 | 0,45 | 75,0% | BUENO |
| Costo de producción y distribución | 20% | 0,8 | 2,0 | 0,4 | 50,0% | DEFICIENTE |
| Valor agregado | 10% | 0,4 | 2 | 0,2 | 50,0% | DEFICIENTE |
| TOTAL | 100% | 4 | | 2,725 | 68,1% | BUENO |

Nota. A continuación, se presenta un análisis de los resultados obtenidos:

— **Mercado de tecnología:** La evaluación muestra un resultado ponderado del 79.2%, lo cual indica una calificación buena. Esto implica que la empresa tiene una buena capacidad para adaptarse y aprovechar las tecnologías disponibles en el mercado. Esta fortaleza puede brindarle una ventaja competitiva al utilizar tecnología avanzada en sus procesos y servicios.

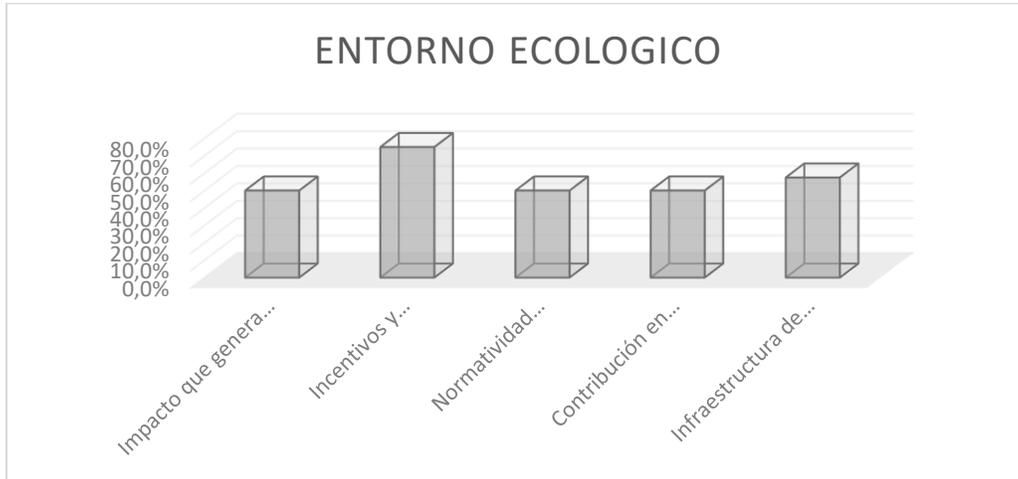
- **Procesos administrativos:** La evaluación muestra un resultado ponderado del 100%, lo que indica una calificación excelente. Esto sugiere que la empresa tiene procesos administrativos sólidos y eficientes. Los procesos bien establecidos contribuyen a la eficiencia operativa y a la toma de decisiones efectiva dentro de la organización.
- **Organización del trabajo:** La evaluación muestra un resultado ponderado del 50%, lo que indica una calificación deficiente. Esto sugiere que la empresa puede enfrentar desafíos en cuanto a la organización y gestión de su fuerza laboral. Es importante revisar y mejorar la estructura y los procesos de trabajo para garantizar una mayor eficiencia y productividad.
- **Normatividad:** La evaluación muestra un resultado ponderado del 75%, lo cual indica una calificación buena. Esto implica que la empresa cumple con la normativa establecida en el entorno industrial y tecnológico. El cumplimiento normativo es esencial para operar de manera legal y ética, y para evitar sanciones o problemas legales.
- **Costo de producción y distribución:** La evaluación muestra un resultado ponderado del 50%, lo que indica una calificación deficiente. Esto sugiere que la empresa puede enfrentar desafíos en términos de reducir los costos de producción y mejorar la eficiencia en la distribución de sus productos o servicios. Es importante buscar oportunidades para optimizar los procesos y reducir los costos operativos.
- **Valor agregado:** La evaluación muestra un resultado ponderado del 50%, lo cual indica una calificación deficiente. Esto sugiere que la empresa puede tener limitaciones en la generación de valor agregado en sus productos o servicios. Se recomienda analizar cómo se pueden mejorar y diferenciar los productos o servicios para ofrecer un mayor valor a los clientes.

En resumen, los resultados de la matriz EFE en el entorno industrial y tecnológico muestran que la empresa Constructora Las Galias S.A.S., tiene fortalezas significativas en áreas como el mercado de tecnología y los procesos administrativos, lo que contribuye a su buen desempeño en este entorno. Sin embargo, también enfrenta desafíos en aspectos como la organización del trabajo, el costo de producción y distribución, y la generación de valor agregado. Estos resultados resaltan la importancia de abordar y mejorar las áreas deficientes para aumentar la competitividad y la eficiencia en el entorno industrial y tecnológico. En general, se considera que el entorno industrial y tecnológico de la empresa es bueno, con una calificación ponderada del 68.1%.

7.6.1.f. Entorno Ecológico

Figura 11

Resultados evaluación entorno ecológico



Nota. Representa los resultados de los porcentajes del entorno ecológico.

Tabla 7.

Matriz evaluación entorno ecológico

| MATRIZ EVALUACION ENTORNO ECOLOGICO | | | | | | |
|---|-------------|--------------------|------------|-------------------------|-------|----------------|
| VARIABLES | PONDERACION | MAX. PONDERADO (A) | EVALUACION | RESULTADO PONDERADO (B) | B/A | INTERPRETACION |
| Impacto que genera las labores | 10% | 0,4 | 2,0 | 0,20 | 50,0% | DEFICIENTE |
| Incentivos y restricciones para el desarrollo de la empresa | 10% | 0,4 | 3,0 | 0,30 | 75,0% | BUENO |
| Normatividad ambiental | 30% | 1,2 | 2,0 | 0,60 | 50,0% | DEFICIENTE |
| Contribución en mejoramiento al medio ambiente | 10% | 0,4 | 2,0 | 0,20 | 50,0% | DEFICIENTE |
| Infraestructura de servicios | 40% | 1,6 | 2,3 | 0,92 | 57,5% | DEFICIENTE |
| TOTAL | 100% | 4 | | 2,22 | 55,5% | DEFICIENTE |

Nota. A continuación, se presenta un análisis de los resultados obtenidos:

Impacto que genera las labores: La evaluación muestra un resultado ponderado del 50%, indicando que es deficiente. Esto implica que la empresa enfrenta desafíos en términos del impacto que generan sus labores en el medio ambiente. Es necesario implementar medidas adicionales para reducir su huella ambiental y promover prácticas más sostenibles.

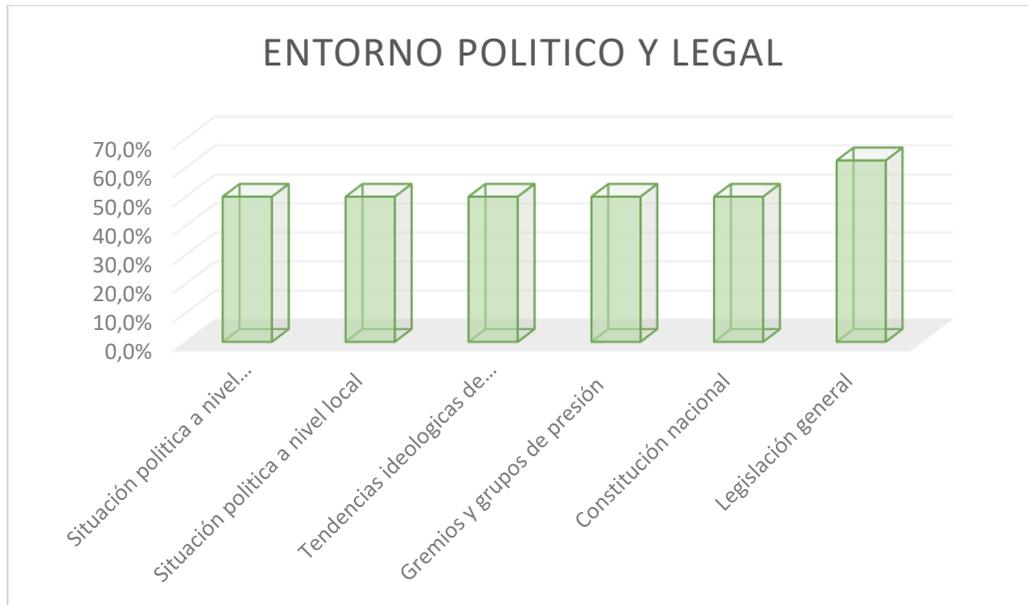
- **Incentivos y restricciones para el desarrollo de la empresa:** La evaluación muestra un resultado ponderado del 75%, indicando que es bueno. Esto sugiere que la empresa se beneficia de incentivos y restricciones favorables para su desarrollo en términos ambientales. Es importante aprovechar estos incentivos para promover acciones que contribuyan al mejoramiento del medio ambiente.
- **Normatividad ambiental:** La evaluación muestra un resultado ponderado del 50%, también indicando una calificación deficiente. Esto sugiere que la empresa enfrenta desafíos en términos del cumplimiento de la normatividad ambiental vigente. Se deben implementar medidas adicionales para asegurar el cumplimiento de los reglamentos y minimizar posibles impactos negativos en el entorno.
- **Contribución en el mejoramiento al medio ambiente:** La evaluación muestra un resultado ponderado del 50%, indicando que es deficiente. Esto implica que la empresa tiene oportunidades para mejorar su contribución al medio ambiente mediante acciones y proyectos que promuevan la sostenibilidad y el cuidado ambiental.
- **Infraestructura de servicios:** La evaluación muestra un resultado ponderado del 57.5%, indicando que es deficiente. Esto sugiere que la empresa enfrenta desafíos en términos de la infraestructura de servicios relacionados con el medio ambiente, lo cual puede afectar su capacidad para implementar prácticas sostenibles y mitigar impactos ambientales.

En resumen, los resultados de la matriz EFE en el entorno ecológico muestran que la empresa Constructora Las Galias S.A.S. enfrenta desafíos significativos en aspectos como el impacto de sus labores, la normatividad ambiental, la contribución al mejoramiento del medio ambiente y la infraestructura de servicios. Aunque la empresa se beneficia de incentivos y restricciones favorables, aún existen áreas de mejora en términos de sostenibilidad ambiental. Estos resultados resaltan la importancia de adoptar medidas y estrategias que promuevan prácticas más sostenibles y contribuyan al cuidado del medio ambiente.

7.6.1.g Entorno político y legal

Figura 12

Resultados evaluación entorno político y legal



Nota. Representa los resultados de los porcentajes del entorno político y legal.

Tabla 8.*Matriz evaluación entorno político y legal.*

| MATRIZ EVALUACION ENTORNO POLITICO Y LEGAL | | | | | | |
|--|-------------|--------------------------|------------|-------------------------------|-------|----------------|
| VARIABLES | PONDERACION | MAX. PONDERADO (A) | EVALUACION | RESULTADO PONDERADO (B) | B/A | INTERPRETACION |
| Situación política a nivel nacional | 30% | 1,2 | 2,0 | 0,60 | 50,0% | DEFICIENTE |
| Situación política a nivel local | 30% | 1,2 | 2,0 | 0,60 | 50,0% | DEFICIENTE |
| Tendencias ideologicas de transparencia | 10% | 0,4 | 2,0 | 0,20 | 50,0% | DEFICIENTE |
| Gremios y grupos de presión | 10% | 0,4 | 2,0 | 0,20 | 50,0% | DEFICIENTE |
| Constitución nacional | 10% | 0,4 | 2,0 | 0,20 | 50,0% | DEFICIENTE |
| Legislación general | 10% | 0,4 | 2,5 | 0,25 | 62,5% | BUENO |
| TOTAL | 100% | 4 | | 2,05 | 51,3% | DEFICIENTE |

Nota. A continuación, se presenta un análisis de los resultados obtenidos:

- **Situación política a nivel nacional:** La evaluación muestra un resultado ponderado del 50%, indicando que es deficiente. Esto implica que la empresa enfrenta desafíos en términos de la estabilidad política a nivel nacional, lo cual puede generar incertidumbre y afectar su entorno operativo.
- **Situación política a nivel local:** La evaluación muestra un resultado ponderado del 50%, también indicando una calificación deficiente. Esto sugiere que la empresa enfrenta desafíos en términos de la estabilidad política a nivel local, lo cual puede afectar su capacidad para obtener permisos y licencias, así como su relación con las autoridades locales.
- **Tendencias ideológicas de transparencia:** La evaluación muestra un resultado ponderado del 50%, indicando que es deficiente. Esto implica que la empresa enfrenta desafíos en términos de la transparencia y la rendición de cuentas en el entorno político, lo cual puede impactar su reputación y relaciones comerciales.
- **Gremios y grupos de presión:** La evaluación muestra un resultado ponderado del 50%, también indicando una calificación deficiente. Esto sugiere que la empresa enfrenta desafíos en términos de los grupos de presión y su capacidad para influir en las decisiones políticas, lo cual puede afectar su posición en el mercado.

- **Constitución nacional:** La evaluación muestra un resultado ponderado del 50%, indicando que es deficiente. Esto implica que la empresa enfrenta desafíos en términos de la consistencia y aplicación de la Constitución nacional, lo cual puede generar incertidumbre en su entorno legal.
- **Legislación general:** La evaluación muestra un resultado ponderado del 62.5%, indicando que es bueno. Esto sugiere que la empresa se beneficia de una legislación general favorable, lo cual puede brindarle un marco legal sólido para sus operaciones.

En resumen, los resultados de la matriz EFE en el entorno político y legal muestran que la empresa Constructora Las Galias S.A.S. enfrenta desafíos significativos en aspectos como la situación política a nivel nacional y local, tendencias ideológicas de transparencia, gremios y grupos de presión, y la Constitución nacional, donde obtuvo calificaciones deficientes. Sin embargo, la empresa se beneficia de una legislación general favorable. Estos resultados destacan la importancia de monitorear y adaptarse a los cambios en el entorno político y legal para minimizar riesgos y aprovechar oportunidades.

7.6.1.h Entorno Organizacional

Figura 13

Resultados evaluación entorno organizacional



Nota. Representa los resultados de los porcentajes del entorno organizacional.

Tabla 9*Matriz evaluación entorno organizacional*

| MATRIZ EVALUACION ENTORNO ORGANIZACIONAL | | | | | | |
|--|-------------|--------------------------|------------|-------------------------------|-------|----------------|
| VARIABLES | PONDERACION | MAX. PONDERADO (A) | EVALUACION | RESULTADO PONDERADO (B) | B/A | INTERPRETACION |
| Organización jurídica | 20% | 0,8 | 2,0 | 0,40 | 50,0% | DEFICIENTE |
| Cultura, valores y creencias | 5% | 0,2 | 3,0 | 0,15 | 75,0% | BUENO |
| Estabilidad empresarial | 20% | 0,8 | 3,8 | 0,76 | 95,0% | EXCELENTE |
| Características de empleo | 10% | 0,4 | 2,8 | 0,28 | 68,8% | BUENO |
| Contratación | 15% | 0,6 | 2,3 | 0,35 | 57,5% | DEFICIENTE |
| Cadenas productivas | 15% | 0,6 | 3,0 | 0,45 | 75,0% | BUENO |
| Competividad | 15% | 0,6 | 2 | 0,30 | 50,0% | DEFICIENTE |
| TOTAL | 100% | 4 | | 2,68 | 67,0% | BUENO |

Nota. A continuación, se presenta un análisis de los resultados obtenido

- **Organización jurídica:** La evaluación muestra un resultado ponderado del 50%, lo que indica una calificación deficiente. Esto sugiere que la empresa puede enfrentar desafíos en cuanto a su estructura y organización jurídica. Es importante revisar y fortalecer estos aspectos para garantizar un marco legal sólido y cumplir con las regulaciones correspondientes.
- **Cultura, valores y creencias:** La evaluación muestra un resultado ponderado del 75%, lo cual indica una calificación buena. Esto implica que la empresa cuenta con una cultura organizacional sólida, basada en valores y creencias compartidos. Esta cultura puede contribuir al desarrollo de prácticas éticas y sostenibles dentro de la organización.
- **Estabilidad empresarial:** La evaluación muestra un resultado ponderado del 95%, lo que indica una calificación excelente. Esto sugiere que la empresa goza de estabilidad y solidez en su funcionamiento. La estabilidad empresarial es crucial para desarrollar estrategias a largo plazo y mantener una posición competitiva en el mercado.
- **Características de empleo:** La evaluación muestra un resultado ponderado del 68.8%, lo cual indica una calificación buena. Esto sugiere que la empresa ofrece características favorables en términos de empleo, lo que puede contribuir a atraer y retener talento en la organización.
- **Contratación:** La evaluación muestra un resultado ponderado del 57.5%, lo que indica una calificación deficiente. Esto implica que la empresa puede enfrentar desafíos en cuanto a sus procesos de contratación. Es necesario revisar y mejorar estos procesos para garantizar una selección adecuada de personal y optimizar el desempeño organizacional.

- **Cadenas productivas:** La evaluación muestra un resultado ponderado del 75%, lo que indica una calificación buena. Esto sugiere que la empresa tiene cadenas productivas sólidas y eficientes, lo que puede contribuir a la competitividad y sostenibilidad de la organización.
- **Competitividad:** La evaluación muestra un resultado ponderado del 50%, lo que indica una calificación deficiente. Esto sugiere que la empresa puede enfrentar desafíos en términos de su competitividad en el mercado. Es importante identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias que impulsen la competitividad de la empresa.

En resumen, los resultados de la matriz EFE en el entorno organizacional muestran que la empresa Constructora Las Galias S.A.S., tiene fortalezas significativas en aspectos como la estabilidad empresarial, la cultura organizacional y las cadenas productivas. Sin embargo, también enfrenta desafíos en áreas como la organización jurídica, la contratación y la competitividad. Estos resultados resaltan la importancia de fortalecer los aspectos deficientes y aprovechar las fortalezas para mejorar el desempeño y la competitividad de la empresa. En general, se considera que el entorno organizacional de empresa es bueno, con una calificación ponderada del 67.0%.

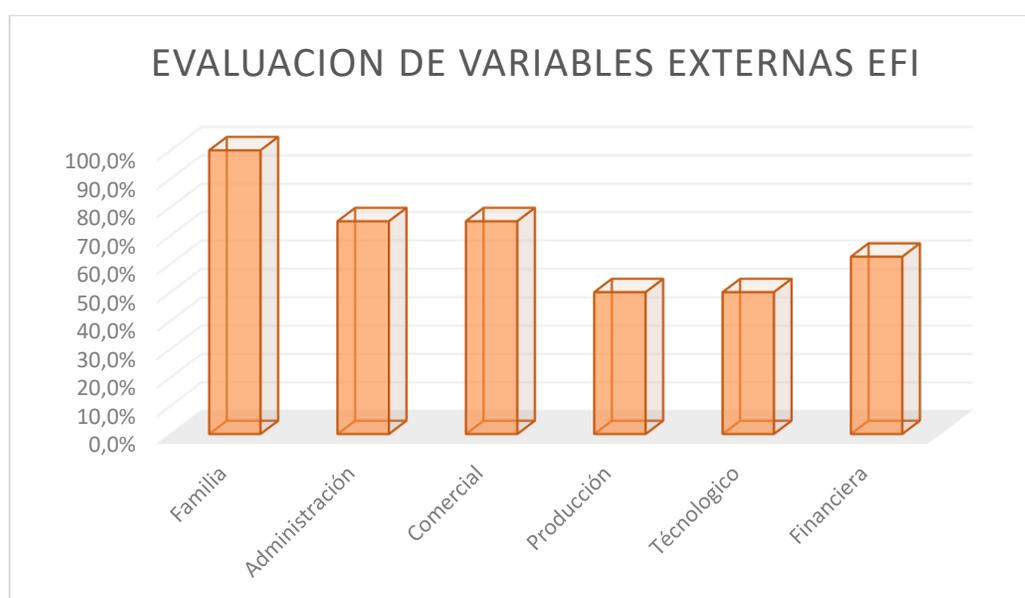
7.6.2. Matriz MEFI

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la matriz de evaluación de variables internas (MEFI) aplicada a la empresa Constructora las Galias S.A.S., teniendo en cuenta los siguientes criterios de evaluación:

Tabla 10.*Criterios de evaluación matriz EFI.*

| CRITERIOS DE EVALUACIÓN | EVALUACION | % FAVORABLE | INTERPRETACION |
|-------------------------|------------|-------------|----------------|
| MALO | 1 | N=<25% | MALO |
| DEFICIENTE | 2 | N=<60% | DEFICIENTE |
| BUENO | 3 | N=<85% | BUENO |
| EXCELENTE | 4 | N=>85% | EXCELENTE |

Nota. A continuación, se presenta un análisis de los resultados obtenidos:

Figura 14*Resultados evaluación de variables externas EFI*

Nota. Representa los resultados de los porcentajes de variables externas EFI.

Tabla 11.*Resultado matriz de evaluación de variables internas EFI.*

| MATRIZ DE EVALUACION DE VARIABLES INTERNAS EFI | | | | | | |
|--|-------------|--------------------|------------|-------------------------|--------|----------------|
| DIMENSIONES | PONDERACION | MAX. PONDERADO (A) | EVALUACION | RESULTADO PONDERADO (B) | B/A | INTERPRETACION |
| Familia | 20% | 0,8 | 4,0 | 0,8 | 100,0% | EXCELENTE |
| Administración | 10% | 0,4 | 2,9 | 0,3 | 75,0% | BUENO |
| Comercial | 20% | 0,8 | 2,8 | 0,6 | 75,0% | BUENO |

Tabla 11. (Continuación)

| | | | | | | |
|--------------|------|-----|-----|-----|-------|------------|
| Producción | 20% | 0,8 | 2,2 | 0,4 | 50,0% | DEFICIENTE |
| Tecnológico | 10% | 0,4 | 2,0 | 0,2 | 50,0% | DEFICIENTE |
| Financiera | 20% | 0,8 | 2,5 | 0,5 | 62,5% | BUENO |
| TOTAL | 100% | 4 | | 2,8 | 70,0% | BUENO |

Nota. A continuación, de acuerdo a los resultados obtenidos, se realiza un breve análisis del estado de cada una de las dimensiones internas de la compañía:

- **Familia:** La evaluación muestra un resultado ponderado del 100%, lo cual indica una calificación excelente. Esto implica que la empresa tiene fortalezas en términos de gestión de la relación con las familias, lo que puede generar confianza y satisfacción en los clientes. Se sugiere mantener y fortalecer esta relación, brindando un servicio de calidad y atención personalizada.
- **Administración:** La evaluación muestra un resultado ponderado del 75%, lo cual indica una calificación buena. Esto sugiere que la empresa tiene un nivel adecuado de gestión administrativa, lo que contribuye a la eficiencia y eficacia de las operaciones. Se recomienda continuar mejorando los procesos administrativos y la toma de decisiones para optimizar el rendimiento general de la empresa.
- **Comercial:** La evaluación muestra un resultado ponderado del 75%, lo cual indica una calificación buena. Esto implica que la empresa tiene fortalezas en el área comercial, lo que se refleja en estrategias efectivas de marketing y ventas. Se recomienda continuar innovando y adaptando las estrategias comerciales para atraer y retener a los clientes en un mercado competitivo.
- **Producción:** La evaluación muestra un resultado ponderado del 50%, lo cual indica una calificación deficiente. Esto sugiere que la empresa puede enfrentar desafíos en términos de eficiencia y calidad en los procesos de producción. Se recomienda analizar y mejorar los procesos productivos para optimizar la entrega de viviendas y garantizar la satisfacción de los clientes.
- **Tecnológico:** La evaluación muestra un resultado ponderado del 50%, lo cual indica una calificación deficiente. Esto implica que la empresa puede tener deficiencias en la adopción y aplicación de tecnología en sus operaciones. Se recomienda evaluar y adoptar soluciones tecnológicas que puedan mejorar la eficiencia, la comunicación y la calidad en la gestión de proyectos y procesos internos.

— **Financiera:** La evaluación muestra un resultado ponderado del 62.5%, lo cual indica una calificación buena. Esto sugiere que la empresa tiene un manejo financiero adecuado, lo que contribuye a la estabilidad y solidez económica. Se recomienda mantener una gestión financiera eficiente y buscar oportunidades para optimizar la inversión y el flujo de efectivo.

En resumen, los resultados de la matriz EFI en las dimensiones de familia, administración, comercial y financiera muestran que la empresa Constructora Las Galias S.A.S., tiene fortalezas y buenas prácticas en estas áreas. Sin embargo, existen áreas de mejora en las dimensiones de producción y tecnológica, lo que requiere atención y acciones para mejorar la eficiencia y la adopción de tecnología. En general, la empresa obtiene un resultado ponderado del 70%, lo cual indica una calificación buena. Se recomienda aprovechar las fortalezas identificadas y abordar las áreas de mejora para mantener la competitividad y el crecimiento en el mercado de vivienda VIS.

7.6.2.a Dimensión Administrativa

Figura 15

Resultados evaluación dimensión administrativa



Nota. Representa los resultados de los porcentajes de dimensión administrativa.

Tabla 12.

Matriz evaluación dimensión administrativa

| MATRIZ EVALUACION DIMENSION ADMINISTRATIVA | | | | | | |
|--|-------------|--------------------|------------|-------------------------|-------|----------------|
| DIMENSIONES | PONDERACION | MAX. PONDERADO (A) | EVALUACION | RESULTADO PONDERADO (B) | B/A | INTERPRETACION |
| Gerencia | 35% | 1,4 | 3,6 | 1,3 | 90,0% | EXCELENTE |
| Recursos Humanos | 20% | 0,8 | 1,75 | 0,4 | 43,8% | DEFICIENTE |

| | | | | | | |
|--------------|------|-----|-----|-----|-------|-------|
| Contabilidad | 15% | 0,6 | 2,5 | 0,4 | 62,5% | BUENO |
| Logística | 15% | 0,6 | 3,0 | 0,5 | 75,0% | BUENO |
| Financiero | 15% | 0,6 | 3 | 0,5 | 75,0% | BUENO |
| TOTAL | 100% | 4 | | 2,9 | 72,1% | BUENO |

Nota. A continuación, se presenta un análisis de los resultados obtenidos:

- **Gerencia:** La evaluación muestra un resultado ponderado del 90%, lo cual indica una calificación excelente. Esto implica que la empresa cuenta con una gestión gerencial sólida y efectiva, lo que se refleja en una toma de decisiones acertada, liderazgo eficiente y dirección estratégica. Se sugiere continuar fortaleciendo las capacidades gerenciales y promoviendo un enfoque de mejora continua en todas las áreas de la empresa.
- **Recursos Humanos:** La evaluación muestra un resultado ponderado del 43.8%, lo cual indica una calificación deficiente. Esto sugiere que la empresa puede tener debilidades en la gestión de recursos humanos, lo que puede afectar la productividad y el compromiso de los empleados. Se recomienda analizar y mejorar las políticas y prácticas de recursos humanos, incluyendo reclutamiento, capacitación, desarrollo y retención del talento.
- **Contabilidad:** La evaluación muestra un resultado ponderado del 62.5%, lo cual indica una calificación buena. Esto implica que la empresa tiene una gestión contable adecuada, lo que garantiza la transparencia y el control financiero. Se recomienda mantener una contabilidad precisa y actualizada, así como realizar análisis financieros periódicos para tomar decisiones informadas.
- **Logística:** La evaluación muestra un resultado ponderado del 75%, lo cual indica una calificación buena. Esto sugiere que la empresa tiene una gestión logística eficiente, lo que contribuye a la optimización de los procesos de abastecimiento, almacenamiento y distribución. Se recomienda continuar mejorando la cadena de suministro y la gestión de inventarios para garantizar la disponibilidad oportuna de los recursos necesarios.
- **Financiero:** La evaluación muestra un resultado ponderado del 75%, lo cual indica una calificación buena. Esto implica que la empresa tiene una gestión financiera adecuada, lo que contribuye a la estabilidad y solidez económica. Se sugiere mantener una planificación financiera sólida, gestionar eficientemente los recursos financieros y evaluar oportunidades de inversión y financiamiento.

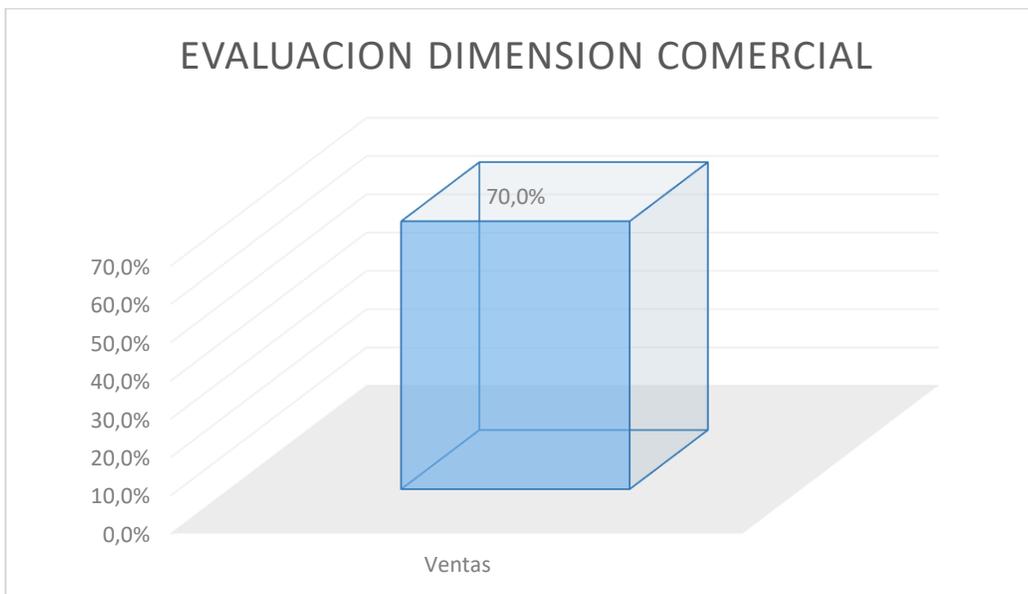
En resumen, los resultados de la matriz EFI en la dimensión administrativa muestran fortalezas en la gerencia, la contabilidad, la logística y la gestión financiera de la empresa

Constructora Las Galias S.A.S., sin embargo, se identifican áreas de mejora en la gestión de recursos humanos, lo que sugiere la necesidad de implementar acciones para fortalecer la gestión del talento y mejorar el compromiso de los empleados. En general, la dimensión administrativa obtiene un resultado ponderado del 72.1%, lo cual indica una calificación buena. Se recomienda aprovechar las fortalezas identificadas y abordar las áreas de mejora para optimizar la eficiencia y la efectividad de la empresa en su conjunto.

7.6.2.b Dimensión comercial

Figura 16

Resultados evaluación dimensión comercial



Nota. Representa los resultados de los porcentajes de dimensión comercial.

Tabla 13.

Matriz evaluación dimensión comercial.

| MATRIZ EVALUACION DIMENSION COMERCIAL | | | | | | |
|---------------------------------------|-------------|--------------------|------------|-------------------------|-------|----------------|
| DIMENSIONES | PONDERACION | MAX. PONDERADO (A) | EVALUACION | RESULTADO PONDERADO (B) | B/A | INTERPRETACION |
| Ventas | 100% | 4 | 2,8 | 2,8 | 70,0% | BUENO |
| TOTAL | 100% | 4 | | 2,8 | 70,0% | BUENO |

Nota. A continuación, se presenta un análisis de los resultados obtenidos:

La Constructora Las Galias S.A.S., en la dimensión comercial obtuvo un resultado ponderado de 2.8, lo que corresponde al 70% de la ponderación máxima. Según la interpretación establecida, este resultado es considerado como bueno. La dimensión comercial evalúa

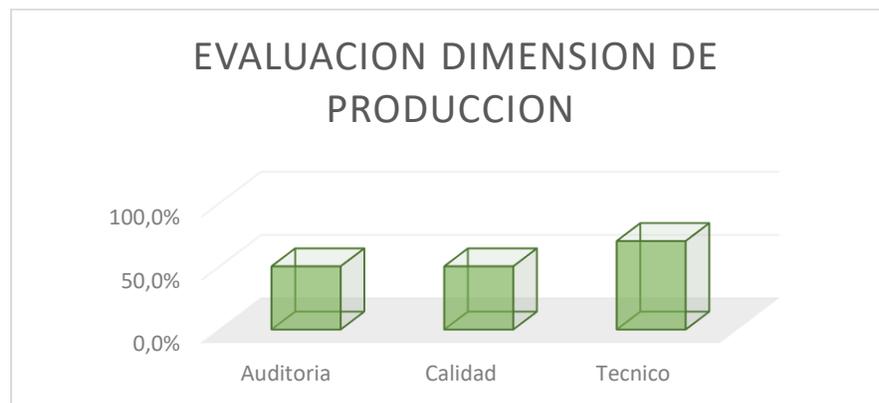
principalmente el desempeño en ventas de la empresa. Con un resultado ponderado del 70%, se puede concluir que la empresa tiene fortalezas en su área comercial y ha logrado un nivel aceptable de desempeño en las ventas.

En conclusión, la empresa ha obtenido un resultado positivo en la dimensión comercial, lo cual indica que ha tenido un desempeño satisfactorio en sus ventas. Sin embargo, se recomienda realizar un análisis más detallado de esta dimensión para identificar áreas de mejora y potenciar aún más el desempeño comercial de la empresa.

7.6.2.c Dimensión de producción

Figura 17

Resultados evaluación dimensión de producción



Nota. Representa los resultados de los porcentajes de dimensión de producción.

Tabla 14.

Matriz evaluación dimensión de producción.

| MATRIZ EVALUACION DIMENSION DE PRODUCCION | | | | | | |
|---|-------------|--------------------|------------|-------------------------|--------------|-------------------|
| DIMENSIONES | PONDERACION | MAX. PONDERADO (A) | EVALUACION | RESULTADO PONDERADO (B) | B/A | INTERPRETACION |
| Auditoria | 45% | 1,8 | 2,0 | 0,9 | 50,0% | DEFICIENTE |
| Calidad | 30% | 1,2 | 2,0 | 0,6 | 50,0% | DEFICIENTE |
| Tecnico | 25% | 1 | 2,8 | 0,7 | 70,0% | BUENO |
| TOTAL | 100% | 4 | | 2,2 | 55,0% | DEFICIENTE |

Nota. A continuación, se presenta un análisis de los resultados obtenidos:

En la dimensión de producción, se obtuvo un resultado ponderado de 2.2, lo que corresponde al 55% de la ponderación máxima. Según la interpretación establecida, este resultado es considerado como deficiente. En esta dimensión se evaluaron aspectos como auditoría, calidad y aspectos técnicos. En general, los resultados indican que la empresa presenta deficiencias en

estas áreas. El resultado ponderado del 55% indica que hay áreas de mejora importantes que deben abordarse para fortalecer la dimensión de producción de la empresa.

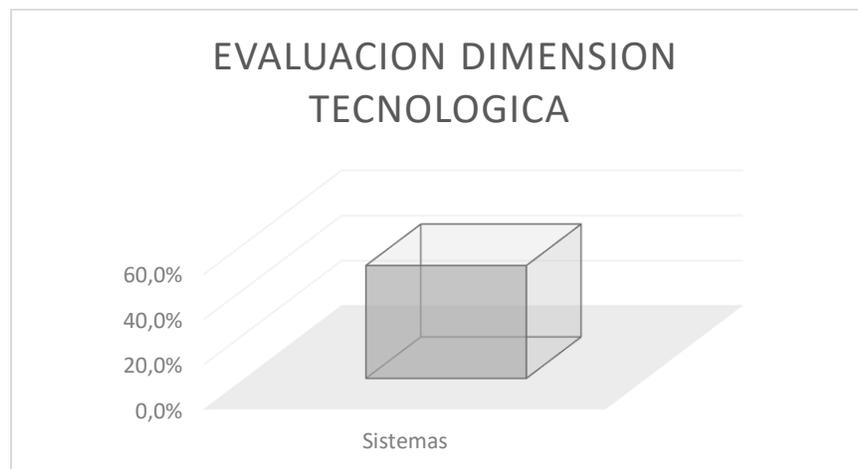
Específicamente, la variable de auditoría obtuvo un resultado ponderado del 50%, lo cual indica que hay aspectos relacionados con la auditoría que deben ser mejorados. En cuanto a la calidad, también se obtuvo un resultado ponderado del 50%, lo que sugiere que hay oportunidades para mejorar los procesos de calidad en la empresa. Sin embargo, en aspectos técnicos, la empresa ha obtenido un resultado ponderado del 70%, lo cual indica que cuenta con fortalezas en este aspecto.

En resumen, la empresa Constructora Las Galias S.A.S., presenta deficiencias en la dimensión de producción, específicamente en los aspectos de auditoría y calidad. Se recomienda que la empresa implemente medidas para mejorar estos aspectos y fortalecer su desempeño en la dimensión de producción. Además, se deben seguir aprovechando las fortalezas en aspectos técnicos para garantizar un mejor rendimiento en la producción de viviendas.

7.6.2.d Dimensión Tecnológica

Figura 18

Evaluación resultados dimensión tecnológica



Nota. Representa los resultados de los porcentajes de dimensión tecnológica

Tabla 15*Matriz dimensión tecnológica*

| MATRIZ DIMENSION TECNOLOGICA | | | | | | |
|-------------------------------------|--------------------|-------------------------------|-------------------|--|------------|-----------------------|
| DIMENSIONES | PONDERACION | MAX. PONDERADO (A) | EVALUACION | RESULTADO PONDERADO (B) | B/A | INTERPRETACION |
| Sistemas | 100% | 4 | 2,0 | 2,0 | 50,0% | DEFICIENTE |
| TOTAL | 100% | 4 | | 2,0 | 50,0% | DEFICIENTE |

Nota. A continuación, se presenta un análisis de los resultados obtenidos:

En la dimensión tecnológica, se obtuvo un resultado ponderado de 2.0, lo que corresponde al 50% de la ponderación máxima. Según la interpretación establecida, este resultado es considerado como deficiente. Se evaluó el aspecto de sistemas, obteniendo un resultado ponderado del 50% indica que la empresa presenta deficiencias en este aspecto tecnológico. Esto sugiere que se requieren mejoras en los sistemas tecnológicos utilizados por la empresa para apoyar sus procesos y operaciones.

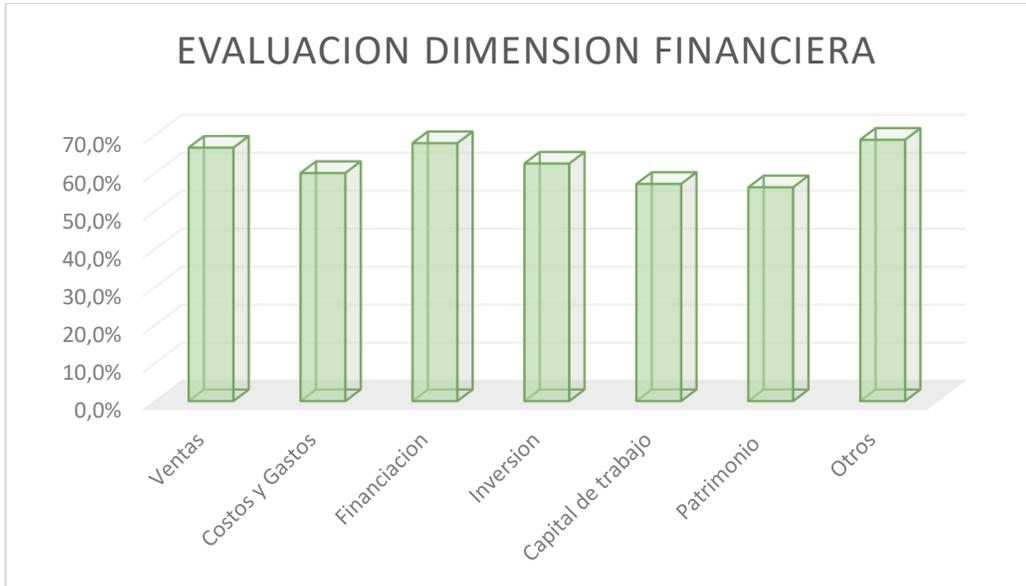
Se recomienda que la empresa realice una evaluación detallada de sus sistemas tecnológicos actuales y determine las áreas de mejora necesarias. Esto puede implicar la implementación de sistemas más eficientes, la actualización de software y hardware, así como la capacitación del personal para utilizar de manera óptima los sistemas tecnológicos disponibles.

En resumen, la Constructora Las Galias S.A.S., presenta deficiencias en la dimensión tecnológica, específicamente en el aspecto de sistemas. Se recomienda que se realicen mejoras en los sistemas tecnológicos utilizados por la empresa para garantizar un mejor rendimiento y eficiencia en sus procesos y operaciones.

7.6.2.e Dimensión financiera

Figura 19

Resultados evaluación dimensión financiera



Nota. Representa los resultados de los porcentajes de dimensión financiera.

Tabla 16.

Matriz dimensión financiera.

| MATRIZ DIMENSION FINANCIERA | | | | | | |
|-----------------------------|-------------|--------------------|------------|-------------------------|-------|----------------|
| DIMENSIONES | PONDERACION | MAX. PONDERADO (A) | EVALUACION | RESULTADO PONDERADO (B) | B/A | INTERPRETACION |
| Ventas | 30% | 1,2 | 2,7 | 0,8 | 66,7% | BUENO |
| Costos y Gastos | 10% | 0,4 | 2,4 | 0,2 | 60,0% | DEFICIENTE |
| Financiacion | 10% | 0,4 | 2,7 | 0,3 | 67,9% | BUENO |
| Inversion | 15% | 0,6 | 2,5 | 0,4 | 62,5% | BUENO |
| Capital de trabajo | 15% | 0,6 | 2,3 | 0,3 | 57,1% | DEFICIENTE |
| Patrimonio | 15% | 0,6 | 2,3 | 0,3 | 56,3% | DEFICIENTE |
| Otros | 5% | 0,2 | 2,75 | 0,1 | 68,8% | BUENO |
| TOTAL | 100% | 4 | | 2,5 | 62,6% | BUENO |

Nota. A continuación, se presenta un análisis de los resultados obtenidos

En la dimensión financiera, se obtuvo un resultado ponderado de 2.5, lo que corresponde al 62.6% de la ponderación máxima. Según la interpretación establecida, este resultado es considerado como bueno. Se evaluaron diferentes aspectos como ventas, costos y gastos, financiación, inversión, capital de trabajo, patrimonio y otros. Los resultados ponderados indican

que las ventas, financiación, inversión y otros aspectos son evaluados como buenos, con porcentajes superiores al 60%. Sin embargo, se identificaron deficiencias en los aspectos de costos y gastos, capital de trabajo y patrimonio, con porcentajes inferiores al 60%.

Se recomienda que la empresa realizar un análisis detallado de los aspectos financieros identificados como deficientes y busque estrategias para mejorarlos. Esto puede incluir la reducción de costos y gastos, la optimización del capital de trabajo y la implementación de acciones para fortalecer el patrimonio.

En resumen, la empresa muestra fortalezas en la dimensión financiera, especialmente en aspectos como ventas, financiación, inversión y otros. Sin embargo, se requiere mejorar los aspectos de costos y gastos, capital de trabajo y patrimonio. Se recomienda que se realice un análisis detallado de estas áreas y se implementen estrategias para fortalecerlas.

7.6.3 Matriz FODA

A continuación, se realiza un análisis FODA para la empresa Constructora Las Galias S.A.S., con el fin de analizar y visualizar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrenta en su entorno, permitiendo así, identificar los factores internos y externos que pueden afectar el desempeño de la organización y facilita la toma de decisiones estratégicas.

Tabla 17.

Matriz FODA

| FORTALEZAS | | |
|------------|-------------|-------------------------|
| Ítem | Descripción | Ponderación (de 0 a 10) |
| 1 | Familia | 9,00 |
| 2 | Gerencia | 10,00 |
| 3 | Financiero | 8,00 |
| 4 | Logística | 8,00 |
| 5 | Ventas | 10,00 |

Tabla 17. (Continuación)

| OPORTUNIDADES | | |
|---------------|--------------------------|-------------------------|
| Ítem | Descripción | Ponderación (de 0 a 10) |
| 1 | Crecimiento Económico | 10,00 |
| 2 | Apoyo institucional | 10,00 |
| 3 | Mercado de tecnología | 8,00 |
| 4 | Procesos administrativos | 9,00 |

| | | |
|---|-------------------------|-------|
| 5 | Estabilidad empresarial | 10,00 |
|---|-------------------------|-------|

| DEBILIDADES | | |
|--------------------|------------------|-------------------------|
| Ítem | Descripción | Ponderación (de 0 a 10) |
| 1 | Recursos Humanos | 8,00 |
| 2 | Auditoria | 8,00 |
| 3 | Calidad | 10,00 |
| 4 | Sistemas | 7,00 |
| 5 | Costos y Gastos | 10,00 |

| AMENAZAS | | |
|-----------------|--------------------------------------|-------------------------|
| Ítem | Descripción | Ponderación (de 0 a 10) |
| 1 | Inflación | 10,00 |
| 2 | Distribución del ingreso | 8,00 |
| 3 | Condiciones de vida y bien del I.D.H | 9,00 |
| 4 | Ingreso Per cápita | 10,00 |
| 5 | Medios de transportes | 8,00 |

Nota. A continuación, se presenta un análisis de los resultados obtenidos

La empresa cuenta con diversas fortalezas que le brindan una ventaja competitiva en el mercado. La estructura familiar sólida y la gerencia con un buen liderazgo y dirección estratégica promueven la cohesión y continuidad en la gestión empresarial. Además, la posición financiera sólida y la gestión eficiente de la logística aseguran estabilidad y capacidad para invertir en nuevos proyectos, así como una entrega oportuna de materiales y recursos. La fortaleza en el área de ventas indica una buena capacidad para generar y cerrar negocios.

Existen también oportunidades que la empresa puede aprovechar. El entorno propicio para el crecimiento económico y el apoyo institucional brindan posibilidades de expandir el negocio y obtener recursos, permisos y proyectos públicos. La empresa puede incursionar en el mercado de tecnología para mejorar sus procesos y aumentar su competitividad. Asimismo, la optimización de los procesos administrativos y la estabilidad empresarial generan confianza y continuidad en las operaciones.

Sin embargo, la empresa también enfrenta debilidades y amenazas que deben ser abordadas. La gestión de recursos humanos y la auditoría presentan áreas de mejora, lo que puede

afectar la productividad y la eficiencia interna. La gestión de la calidad y las limitaciones en infraestructura tecnológica y sistemas de información representan desafíos para la satisfacción del cliente y la eficacia operativa. El control de costos y gastos también debe mejorarse para garantizar la rentabilidad.

Además, existen amenazas externas, como la inflación, la distribución del ingreso, las condiciones de vida y bien del Índice de Desarrollo Humano, el ingreso per cápita y los medios de transporte, que pueden impactar negativamente en la capacidad adquisitiva de los clientes, los costos operativos y la demanda de viviendas.

En conclusión, la empresa Constructora Las Galias cuenta con fortalezas y oportunidades que pueden aprovechar para su crecimiento y éxito. Sin embargo, también deben trabajar en el manejo de sus debilidades y amenazas para minimizar los riesgos y mejorar su desempeño. Un enfoque estratégico y acciones efectivas serán clave para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en el mercado de la construcción.

De acuerdo a la calificación presentada se describe cada de las variables que comprenden las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas:

— **Fortalezas**

- **-Familia:** Con una ponderación de 9.00, la empresa cuenta con una estructura familiar sólida, lo que puede promover la cohesión, el compromiso y la continuidad en la gestión empresarial.
- **-Gerencia:** La gerencia ha obtenido una ponderación de 10.00, lo que indica un buen liderazgo y dirección estratégica en la empresa.
- **-Financiero:** Con una ponderación de 8.00, la empresa posee una posición financiera sólida, lo que le brinda estabilidad y capacidad para invertir en nuevos proyectos.
- **-Logística:** La logística ha obtenido una ponderación de 8.00, lo que implica que la empresa cuenta con una gestión eficiente de sus actividades logísticas, asegurando la entrega oportuna de materiales y recursos.
- **-Ventas:** Con una ponderación de 10.00, la empresa ha demostrado fortaleza en su área de ventas, lo que sugiere una buena capacidad para generar y cerrar negocios.

— **Oportunidades**

- **-Crecimiento Económico:** Con una ponderación de 10.00, la empresa se encuentra en un entorno propicio para el crecimiento, lo que puede generar mayores oportunidades de negocio.

- **-Apoyo institucional:** La oportunidad de contar con apoyo institucional ha sido valorada con una ponderación de 10.00, lo que puede brindar beneficios en términos de recursos, permisos y proyectos públicos.
- **-Mercado de tecnología:** Con una ponderación de 8.00, se identifica una oportunidad para la empresa en el mercado de tecnología, lo que puede mejorar sus procesos y competitividad.
- **-Procesos administrativos:** La oportunidad de mejorar los procesos administrativos ha sido evaluada con una ponderación de 9.00, lo que sugiere la posibilidad de optimizar la eficiencia y la gestión interna.
- **-Estabilidad empresarial:** Con una ponderación de 10.00, se identifica una oportunidad en la estabilidad empresarial, lo que puede generar confianza y continuidad en las operaciones.

— **Debilidades**

- **-Recursos Humanos:** Con una ponderación de 8.00, la empresa enfrenta debilidades en su gestión de recursos humanos, lo que puede afectar la productividad y el desempeño del personal.
- **-Auditoría:** La auditoría ha obtenido una ponderación de 8.00, lo que indica que la empresa tiene áreas de mejora en la evaluación y control de sus procesos internos.
- **-Calidad:** Con una ponderación de 10.00, se identifica una debilidad en la gestión de la calidad, lo que puede afectar la satisfacción del cliente y la reputación de la empresa.
- **-Sistemas:** Los sistemas han obtenido una ponderación de 7.00, lo que implica que la empresa tiene limitaciones en cuanto a su infraestructura tecnológica y sistemas de información.
- **-Costos y Gastos:** Con una ponderación de 10.00, se observa una debilidad en el control de costos y gastos, lo que puede impactar la rentabilidad de la empresa.

— **Amenazas**

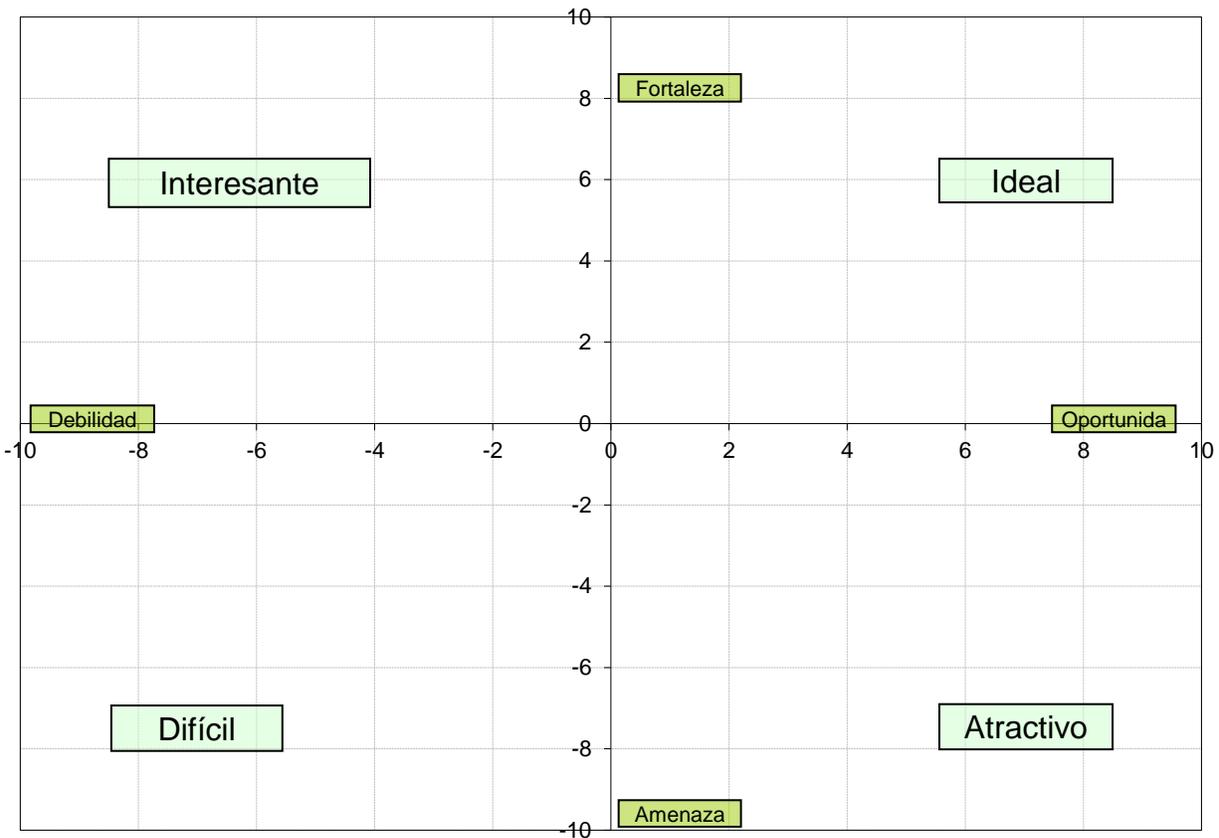
- **-Inflación:** La inflación ha obtenido una ponderación de 10.00, lo que implica que la empresa puede enfrentar riesgos relacionados con el aumento de los precios y el impacto en sus costos operativos.
- **-Distribución del ingreso:** Con una ponderación de 8.00, se identifica una amenaza en la distribución del ingreso, lo que puede afectar la capacidad adquisitiva de los clientes y la demanda de viviendas.
- **-Condiciones de vida y bien del I.D.H:** La amenaza de las condiciones de vida y bien del Índice de Desarrollo Humano (I.D.H) ha sido valorada con una ponderación de 9.00, lo que

sugiere que la empresa puede enfrentar desafíos relacionados con el nivel de vida de la población.

- **-Ingreso Per cápita:** Con una ponderación de 10.00, se identifica una amenaza en el ingreso per cápita, lo que puede afectar la capacidad de las personas para acceder a viviendas y proyectos inmobiliarios.
- **-Medios de transporte:** La amenaza de los medios de transporte ha obtenido una ponderación de 8.00, lo que indica que la empresa puede verse afectada por problemas de infraestructura vial o limitaciones en la movilidad de los clientes.

Figura 20

Resultados estrategias rectoras FODA



Nota. Representa los resultados estrategias rectoras FODA.

La posición de la empresa en el gráfico anterior, indica que se encuentra en una situación favorable y prometedor. Está aprovechando las oportunidades que se presentan en el entorno y

cuenta con fortalezas internas que le permiten capitalizar esas oportunidades. Sin embargo, aún existen aspectos que se pueden mejorar y desafíos que se deben abordar.

La ubicación en una oportunidad entre ideal y atractivo sugiere que la Constructora Las Galias S.A.S., está realizando esfuerzos para capitalizar las oportunidades identificadas en la matriz FODA. Esto implica que ha evaluado correctamente su posición en el mercado y ha identificado oportunidades estratégicas para el crecimiento y la mejora.

Es importante destacar que, aunque la empresa se encuentre en una posición favorable, aún existen áreas de mejora y desafíos que deben ser atendidos. Esto incluye abordar las debilidades identificadas en la matriz FODA, como la gestión de recursos humanos, la auditoría, la calidad y los sistemas de información.

Para capitalizar completamente la oportunidad y avanzar hacia una posición más ideal en el gráfico de estrategias rectoras, la empresa debe desarrollar e implementar estrategias efectivas que aborden sus debilidades y aprovechen plenamente las oportunidades identificadas. Esto puede incluir mejoras en la gestión interna, el desarrollo de tecnologías y procesos innovadores, así como la búsqueda de alianzas estratégicas y el aprovechamiento del apoyo institucional.

En conclusión, actualmente la compañía se encuentra en una posición favorable para aprovechar las oportunidades y superar los desafíos. Sin embargo, se requiere un enfoque estratégico y acciones efectivas para mejorar aún más su posición y alcanzar el máximo potencial en el mercado de la construcción.

8. LINEAMIENTOS CON BASE EN MODELOS DE GERENCIA ESTRATÉGICA

8.1. Comparativos modelos de gerencia estratégica

A continuación, se establece un comparativo de los modelos de gerencia estratégica mas relevantes, con el fin de establecer de acuerdo con las necesidades y falencias identificadas previamente mediante la etapa de diagnóstico, cual es el acorde para implementar en la compañía, que contribuya al fortalecimiento de sus procesos de gestión administrativa y permita consolidar una ventaja competitiva en el mercado, teniendo como premisa el cumplimiento de los ODS establecidos por las Naciones Unidas.

Tabla 18.

Cuadro comparativo modelos de gerencia estratégica.

| MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA | DESCRIPCION | VENTAJAS | DESVENTAJAS |
|--|---|---|--|
| Modelo de las 5 fuerzas de Porter | Propuesto por Michael Porter, analiza las cinco fuerzas que determinan la competencia y rentabilidad de un sector: competidores existentes, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, amenaza de nuevos entrantes y amenaza de productos sustitutos. | -Permite entender el entorno competitivo de la empresa. - Ayuda a identificar amenazas y oportunidades en el mercado. - Facilita la formulación de estrategias para enfrentar la competencia. | -Enfoque centrado principalmente en el entorno competitivo, sin abordar directamente las necesidades y falencias internas identificadas en la matriz FODA. -No considera otros aspectos relevantes como la sostenibilidad y el cumplimiento de los ODS. |
| Modelo del Balanced Scorecard (BSC) | Propuesto por Robert Kaplan y David Norton, se enfoca en medir el desempeño organizacional a través de cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. | -Permite un enfoque equilibrado y completo del desempeño organizacional. -Promueve la alineación de los objetivos estratégicos con las acciones operativas. - Facilita la medición y seguimiento del progreso hacia los objetivos establecidos. | -Puede requerir un cambio cultural significativo en la organización para su implementación. -No se enfoca directamente en el análisis del entorno competitivo y las fuerzas que afectan a la empresa. |
| Modelo de la Cadena de Valor | Desarrollado por Michael Porter, analiza las actividades internas de una empresa y su contribución a la ventaja competitiva. Divide la empresa en actividades primarias (como logística, operaciones, marketing) y actividades de apoyo (como infraestructura, recursos humanos, tecnología). | - Permite identificar las actividades clave que generan valor en la empresa. - Ayuda a entender las relaciones y sinergias entre las diferentes actividades. -Facilita la identificación de áreas de mejora y optimización. | - Enfoque centrado principalmente en las actividades internas, sin abordar directamente el entorno externo y las oportunidades identificadas en la matriz FODA. -No considera directamente aspectos relacionados con el cumplimiento de los ODS. |

Tabla 18. (Continuación)

| | | | |
|--------------------------------|---|--|--|
| Modelo de la Matriz BCG | Desarrollado por el Boston Consulting Group, analiza la cartera de productos de una empresa en función de su participación de mercado y el crecimiento del mercado. Divide los productos en estrellas, vacas lecheras, incógnitas y perros. | -Permite una evaluación visual de la cartera de productos y su contribución a la rentabilidad de la empresa. -Ayuda a identificar productos con potencial de crecimiento y aquellos que requieren ajustes o desinversión. | - Enfoque centrado en la gestión de productos, sin abordar directamente las necesidades y falencias internas de la empresa ni las oportunidades del entorno. -No considera directamente aspectos relacionados con el cumplimiento de los ODS. |
|--------------------------------|---|--|--|

Nota. A continuación, se presenta un análisis de los resultados obtenidos

Teniendo en cuenta las necesidades y falencias identificadas previamente mediante la etapa de diagnóstico en la matriz interna, externa y FODA, así como el enfoque hacia el cumplimiento de los ODS, es importante resaltar de acuerdo a las ventajas y desventajas presentadas en cada uno de los modelos de gerencia, su pertenencia y aplicabilidad en la Constructora Las Galias S.A.S.:

- **Modelo de las 5 fuerzas de Porter:** Este modelo es útil para analizar la competencia y la industria, pero no proporciona una visión integral de la empresa ni aborda directamente los aspectos de sostenibilidad y cumplimiento de los ODS. Constructora Las Galias S.A.S., necesita un enfoque más completo que considere tanto factores internos como externos.
- **Modelo de la Cadena de Valor:** Si bien este modelo es valioso para identificar actividades clave en la cadena de valor de la empresa, no ofrece un marco sólido para medir el desempeño y alinear los objetivos estratégicos en función de los ODS. Constructora Las Galias S.A.S., requiere un enfoque más amplio que aborde tanto la cadena de valor como otros aspectos relevantes para su sostenibilidad y competitividad.
- **Modelo de la Matriz BCG:** Este modelo se enfoca en el portafolio de productos o servicios de la empresa y su participación en el mercado, pero no aborda directamente los aspectos de sostenibilidad ni el cumplimiento de los ODS. La empresa requiere un enfoque que considere no solo el portafolio de proyectos, sino también la gestión integral de la empresa en línea con los ODS.
- **Modelo del Balanced Scorecard (BSC):** Este modelo permitirá fortalecer los procesos de gestión administrativa y consolidar una ventaja competitiva en el mercado, alineando los objetivos estratégicos con indicadores clave en las perspectivas financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Además, el BSC facilitará la medición y seguimiento del progreso hacia el cumplimiento de los ODS, contribuyendo al desarrollo sostenible de la empresa.

En conclusión, la implementación del modelo del Balanced Scorecard (BSC) es altamente recomendada para Constructora Las Galias debido a su enfoque integral, alineación estratégica, medición de indicadores clave y enfoque en la mejora continua. Además, los otros modelos de gerencia estratégica planteados en el comparativo no abordan directamente los aspectos de sostenibilidad, competitividad y cumplimiento de los ODS que son esenciales para Constructora Las Galias S.A.S.

A continuación, se describen los principales aspectos del Modelo del Balanced Scorecard (BSC):

Tabla 19.

Modelo BSC.

| MODELO BALANCED SCORECARD (BSC) | |
|---|--|
| ASPECTO | DESCRIPCIÓN |
| Enfoque integral y equilibrado | El BSC considera diferentes perspectivas clave, como la financiera, la del cliente, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento. Esto evita un enfoque exclusivo en lo financiero y considera aspectos relevantes para la sostenibilidad, competitividad y cumplimiento de los ODS. |
| Medición y seguimiento de indicadores clave | El BSC proporciona un conjunto de indicadores de desempeño alineados con los objetivos estratégicos de la empresa. Estos indicadores permiten monitorear y evaluar el progreso hacia metas y objetivos estratégicos, fundamentales para lograr sostenibilidad, competitividad y cumplimiento de los ODS. |
| Alineación estratégica | El BSC ayuda a alinear los objetivos y actividades de todos los niveles de la organización, asegurando que todos los esfuerzos estén orientados hacia la estrategia global. Esto es esencial para Constructora Las Galias, que busca sostenibilidad y competitividad en línea con los ODS, garantizando que todos los empleados trabajen hacia los mismos objetivos y logren una ventaja competitiva sostenible. |
| Enfoque en la mejora continua | El BSC promueve la mejora continua al establecer objetivos estratégicos y medir el desempeño de forma regular. Esto ayuda a Constructora Las Galias a identificar áreas de mejora y tomar acciones correctivas oportunas, lo que es fundamental para mantener la competitividad y lograr el cumplimiento de los ODS en un entorno empresarial en constante cambio. |

Nota. A continuación, se presenta un análisis de los resultados obtenidos

9. PROPUESTA DE UN ESQUEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA SOSTENIBLE

A continuación, se presenta la propuesta de un esquema de gestión estratégica para la Constructora Las Galias. Este esquema permite establecer objetivos claros en diferentes áreas clave de la empresa y medir su desempeño en base a los resultados obtenidos en el diagnóstico previo. De esta manera, se logra una visión integral y equilibrada del negocio. Cada perspectiva aborda un aspecto importante y contribuye a la mejora continua y al logro de resultados a largo plazo.

Tabla 20.

Esquema de gerencia estratégica sostenible Constructora Las Galias S.A.S.

| Perspectiva | Fortalezas | Debilidades | Oportunidades | Amenazas | Estrategias | Acciones | Indicadores |
|--------------------------------|---|--|--|---|--|---|---|
| Perspectiva Financiera | <p>Posición financiera sólida.</p> <p>Gestión eficiente de logística.</p> <p>Estabilidad económica.</p> | <p>Control de costos y gastos.</p> <p>Mejorar el manejo financiero.</p> | <p>Crecimiento económico favorable.</p> <p>Apoyo institucional.</p> <p>Oportunidad en el mercado de tecnología.</p> <p>Inversión en proyectos y recursos</p> | <p>Inflación y su impacto en la capacidad adquisitiva.</p> <p>Condiciones de vida y bienestar.</p> <p>Costos operativos.</p> <p>Demanda de viviendas.</p> | <p>Optimizar la gestión financiera y controlar los costos y gastos.</p> | <p>Implementar un sistema de gestión de costos eficiente.</p> <p>Establecer medidas de ahorro.</p> <p>Optimizar el flujo de efectivo.</p> | <p>Reducción del porcentaje de costos y gastos en relación a los ingresos totales.</p> |
| Perspectiva del Cliente | <p>Buena capacidad para generar y cerrar negocios.</p> <p>Cohesión y continuidad en la gestión empresarial.</p> | <p>Mejorar gestión de calidad y sistemas de información.</p> <p>Limitaciones en infraestructura tecnológica.</p> | <p>Satisfacción del cliente.</p> <p>Adaptarse y responder a aspectos sociales y culturales.</p> | <p>Impacto de las amenazas externas en la capacidad adquisitiva y demanda de viviendas.</p> | <p>Mejorar la gestión de calidad y sistemas de información para satisfacer las necesidades de los clientes.</p> | <p>Implementar sistemas de gestión de calidad certificados.</p> <p>Mejorar la infraestructura tecnológica.</p> <p>Recopilar feedback de clientes.</p> | <p>Nivel de satisfacción del cliente.</p> <p>Número de reclamaciones o quejas.</p> |
| Perspectiva Interna | <p>Gestión administrativa adecuada.</p> <p>Fortaleza en área comercial.</p> <p>Estructura organizacional.</p> | <p>Mejorar gestión de recursos humanos y auditoría.</p> <p>Eficiencia y calidad en los procesos de producción.</p> | <p>Innovación y adaptación de estrategias comerciales.</p> <p>Procesos administrativos mejorados.</p> | <p>Desafíos en la gestión de recursos humanos y auditoría.</p> <p>Eficiencia y calidad en producción.</p> | <p>Fortalecer la gestión de recursos humanos y la auditoría para mejorar la eficiencia y calidad en la producción.</p> | <p>Implementar programas de capacitación y desarrollo del personal.</p> <p>Establecer procedimientos de auditoría periódicos.</p> | <p>Número de irregularidades detectadas y resueltas.</p> <p>Número de empleados capacitados</p> |

Tabla 18. (Continuación)

| | | | | | | | |
|--|---|--|--|---|--|--|--|
| <p>Perspectiva de Aprendizaje</p> | <p>Gestión de la relación con las familias. Liderazgo y dirección estratégica. Estabilidad</p> | <p>Adopción y aplicación de tecnología. Eficiencia en gestión de proyectos y procesos internos.</p> | <p>Desarrollo de tecnologías y procesos innovadores. Adopción de tecnologías avanzadas.</p> | <p>Deficiencias en la adopción y aplicación de tecnología. Comunicación y calidad en gestión de proyectos.</p> | <p>Desarrollar tecnologías y procesos innovadores para mejorar la eficiencia y comunicación interna.</p> | <p>Fomentar la investigación y desarrollo. Establecer alianzas con empresas tecnológicas. Implementar soluciones tecnológicas.</p> | <p>Número de patentes o innovaciones implementadas. Grado de adopción de tecnologías avanzadas.</p> |
| <p>Perspectiva de ODS</p> | <p>Participación activa en proyectos y programas que contribuyan a los ODS</p> | <p>Impacto en aspectos económicos, ambientales y sociales.</p> | <p>Aprovechar apoyo institucional y programas relacionados con los ODS.</p> | <p>Evaluación del cumplimiento de los ODS.</p> | <p>Aprovechar el apoyo institucional y los programas relacionados con los ODS para contribuir a su cumplimiento.</p> | <p>Participar activamente en proyectos y programas que contribuyan a los ODS. Evaluar el impacto de las acciones en los ODS.</p> | <p>Evaluación del cumplimiento de los ODS. Impacto de las acciones en aspectos económicos, ambientales y sociales.</p> |

Nota. A continuación, se presenta un análisis de los resultados obtenidos

9.1. Perspectiva Financiera

- **Fortalezas:** Se destaca la posición financiera sólida, lo que indica que la empresa cuenta con recursos financieros adecuados para respaldar sus operaciones. También se menciona la gestión eficiente de la logística y la estabilidad económica, lo que implica un control adecuado de los procesos relacionados con la cadena de suministro y una situación económica estable.
- **Debilidades:** Se identifica la necesidad de mejorar el manejo financiero y el control de costos y gastos. Esto indica que la empresa puede beneficiarse de una mayor eficiencia en la gestión de los recursos financieros y un control más riguroso de los costos operativos.
- **Oportunidades:** Se menciona el crecimiento económico favorable, el apoyo institucional y la inversión en proyectos y recursos. Estas oportunidades pueden permitir a la empresa expandirse, mejorar sus operaciones y aprovechar nuevas iniciativas y proyectos.
- **Amenazas:** Se identifican la inflación y su impacto en la capacidad adquisitiva, las condiciones de vida y bienestar, los costos operativos y la demanda de viviendas. Estas amenazas externas pueden afectar negativamente la situación financiera de la empresa y su capacidad para satisfacer las necesidades del mercado.
- **Estrategia:** Optimizar la gestión financiera y controlar los costos y gastos.
- **Acciones**
 - Implementar un sistema de gestión de costos eficiente: Esto implica establecer un sistema que permita identificar y controlar los costos de manera efectiva, lo que contribuirá a una mejor asignación de recursos y reducción de gastos innecesarios.
 - Establecer medidas de ahorro: Se refiere a implementar políticas y prácticas que fomenten el ahorro de recursos financieros en diferentes áreas de la empresa, como energía, materiales, transporte, entre otros.
 - Optimizar el flujo de efectivo: Busca mejorar la gestión del efectivo de la empresa, controlando los ingresos y egresos de manera eficiente, para asegurar una liquidez adecuada y evitar problemas financieros.
- **Indicador**
 - Reducción del porcentaje de costos y gastos en relación a los ingresos totales. Este indicador permite medir el nivel de eficiencia en la gestión financiera de la constructora, mostrando si se logra disminuir los costos y gastos en proporción a los ingresos generados.

9.2. Perspectiva del Cliente

- **Fortalezas:** Se destaca la buena capacidad de la empresa para generar y cerrar negocios, lo que indica que tiene habilidades efectivas de ventas y comercialización. También se menciona la cohesión y continuidad en la gestión empresarial, lo que sugiere una dirección estratégica sólida y una cultura empresarial estable.
- **Debilidades:** Se identifica la necesidad de mejorar la gestión de calidad y sistemas de información, así como las limitaciones en la infraestructura tecnológica. Esto implica que la empresa puede beneficiarse de la implementación de sistemas de gestión de calidad certificados y de la mejora de sus capacidades tecnológicas para satisfacer las demandas de los clientes.
- **Oportunidades:** Se menciona la satisfacción del cliente y la capacidad de adaptarse y responder a aspectos sociales y culturales. Estas oportunidades indican que la empresa puede mejorar su relación con los clientes, brindar productos y servicios que se ajusten a sus necesidades y establecer una ventaja competitiva basada en la comprensión de su mercado objetivo.
- **Amenazas:** Se señala el impacto de las amenazas externas en la capacidad adquisitiva y la demanda de viviendas. Esto implica que los cambios en el entorno económico y social pueden afectar la demanda de los productos o servicios de la empresa y su relación con los clientes.
- **Estrategia:** Mejorar la gestión de calidad y sistemas de información para satisfacer las necesidades de los clientes.
- **Acciones**
 - Implementar sistemas de gestión de calidad certificados: Implica establecer estándares de calidad y procesos de control para asegurar que los productos o servicios cumplan con los requisitos y expectativas de los clientes.
 - Mejorar la infraestructura tecnológica: Se refiere a invertir en tecnología y sistemas de información que permitan una comunicación eficiente con los clientes, así como un seguimiento y respuesta adecuada a sus necesidades.
 - Recopilar feedback de clientes: Consiste en establecer canales de comunicación para recibir y analizar las opiniones, sugerencias y quejas de los clientes, lo que permitirá identificar áreas de mejora y fortalecer la relación con ellos.
- **Indicadores**

- Nivel de satisfacción del cliente: Se refiere a medir el grado de satisfacción de los clientes con respecto a los productos, servicios y atención recibida por parte de la empresa.
- Número de reclamaciones o quejas: Permite monitorear la cantidad de reclamaciones o quejas recibidas, lo cual puede ser un indicador de la calidad del producto o servicio, así como de la satisfacción del cliente.

9.3. Perspectiva Interna

- **Fortalezas:** Se destacan la gestión administrativa adecuada, la fortaleza en el área comercial y la estructura organizacional. Estas fortalezas indican que la empresa tiene una gestión eficiente en la administración de sus recursos, una capacidad efectiva para generar ventas y una estructura organizativa sólida que permite una coordinación y comunicación adecuadas.
- **Debilidades:** Se identifica la necesidad de mejorar la gestión de recursos humanos y auditoría, así como la eficiencia y calidad en los procesos de producción. Esto sugiere que la empresa puede beneficiarse de una mejor gestión del talento humano, el establecimiento de procedimientos de auditoría periódicos y la implementación de mejoras en la eficiencia y calidad de los procesos de producción.
- **Oportunidades:** Se menciona la innovación y adaptación de estrategias comerciales, así como los procesos administrativos mejorados. Estas oportunidades indican que la constructora puede beneficiarse de la implementación de nuevas ideas y enfoques en su estrategia comercial, así como de la mejora de sus procesos administrativos para lograr una mayor eficiencia y efectividad.
- **Amenazas:** Se identifican los desafíos en la gestión de recursos humanos y auditoría, así como la eficiencia y calidad en la producción. Estas amenazas indican que los problemas en la gestión de recursos humanos y auditoría, así como los desafíos en la eficiencia y calidad de la producción, pueden afectar negativamente el desempeño y la competitividad de la empresa.
- **Estrategia:** Fortalecer la gestión de recursos humanos y la auditoría para mejorar la eficiencia y calidad en la producción.
- **Acciones**
 - Implementar programas de capacitación y desarrollo del personal: Consiste en brindar oportunidades de formación y crecimiento a los empleados, para mejorar sus habilidades y conocimientos, lo cual impactará en una mayor eficiencia y calidad en la producción.

- Establecer procedimientos de auditoría periódicos: Se refiere a realizar auditorías internas de manera regular para identificar posibles irregularidades, errores o áreas de mejora en los procesos de producción y gestión.

— **Indicadores**

- Número de empleados capacitados: Permite medir el nivel de inversión y desarrollo del talento humano en la empresa, reflejando la cantidad de empleados que han participado en programas de capacitación y desarrollo.
- Número de irregularidades detectadas y resueltas: Mide la eficacia de los procedimientos de auditoría interna al contar las irregularidades detectadas y solucionadas, lo que indica el grado de control y mejora continua en los procesos internos.

9.4. Perspectiva de Aprendizaje

- **Fortalezas:** Se destaca la gestión de la relación con las familias, el liderazgo y dirección estratégica, y la estabilidad. Estas fortalezas indican que la empresa tiene habilidades efectivas para establecer relaciones con sus clientes y familias, así como un liderazgo sólido y una dirección estratégica estable.
- **Debilidades:** Se identifica la necesidad de adoptar y aplicar tecnología, así como la eficiencia en la gestión de proyectos y procesos internos. Esto sugiere que la empresa puede beneficiarse de la adopción de tecnologías que mejoren sus operaciones y de una mayor eficiencia en la gestión de proyectos y procesos internos.
- **Oportunidades:** Se menciona el desarrollo de tecnologías y procesos innovadores, así como la adopción de tecnologías avanzadas. Estas oportunidades indican que la empresa puede beneficiarse de la implementación de soluciones tecnológicas que mejoren su eficiencia y comunicación interna, así como de la adopción de tecnologías avanzadas que le brinden una ventaja competitiva.
- **Amenazas:** Se identifican deficiencias en la adopción y aplicación de tecnología, así como la comunicación y calidad en la gestión de proyectos. Estas amenazas indican que los problemas en la adopción y aplicación de tecnología, así como los desafíos en la comunicación y calidad de la gestión de proyectos, pueden afectar negativamente la capacidad de la empresa para innovar y mantenerse competitiva.
- **Estrategia:** Desarrollar tecnologías y procesos innovadores para mejorar la eficiencia y comunicación interna.

— **Acciones**

- Fomentar la investigación y desarrollo: Implica promover la generación de nuevos conocimientos, la experimentación y la innovación dentro de la empresa, para encontrar soluciones más eficientes y mejoras en los procesos existentes.
- Establecer alianzas con empresas tecnológicas: Busca establecer colaboraciones y asociaciones estratégicas con otras organizaciones o proveedores de tecnología, con el fin de aprovechar su experiencia y conocimientos en el desarrollo de soluciones innovadoras.
- Implementar soluciones tecnológicas: Se refiere a la adopción de tecnologías avanzadas que mejoren los procesos internos y la comunicación dentro de la empresa, como sistemas de gestión, herramientas de colaboración, entre otros.

— **Indicadores**

- Número de patentes o innovaciones implementadas: Mide el grado de innovación de la empresa, contando el número de nuevas patentes registradas o innovaciones implementadas en productos, servicios o procesos.
- Grado de adopción de tecnologías avanzadas: Permite evaluar el nivel de implementación y uso de tecnologías avanzadas en la empresa, reflejando la capacidad de adaptación a las nuevas herramientas y sistemas para mejorar la eficiencia y comunicación interna.

9.5 . Perspectiva de ODS

- **Fortalezas:** Se destaca la participación activa en proyectos y programas que contribuyen a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Esto indica que la empresa tiene un compromiso con la sostenibilidad y está trabajando para cumplir con los ODS.
- **Debilidades:** No se mencionan debilidades específicas en esta perspectiva.
- **Oportunidades:** Se menciona aprovechar el apoyo institucional y los programas relacionados con los ODS. Esto sugiere que la empresa puede beneficiarse de las iniciativas existentes y colaborar con otras organizaciones para cumplir con los ODS.
- **Amenazas:** Se hace referencia a la evaluación del cumplimiento de los ODS y el impacto de las acciones en aspectos económicos, ambientales y sociales. Esto indica que la empresa debe estar atenta a las expectativas y regulaciones relacionadas con los ODS, así como a los posibles impactos negativos en su desempeño si no cumple con estos objetivos.
- **Estrategia:** Aprovechar el apoyo institucional y los programas relacionados con los ODS para contribuir a su cumplimiento.

— **Acciones**

- Participar activamente en proyectos y programas que contribuyan a los ODS: Implica involucrarse en iniciativas y proyectos que estén alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por las Naciones Unidas, y que busquen generar impacto positivo en aspectos económicos, sociales y ambientales.
- Evaluar el impacto de las acciones en los ODS: Consiste en medir y evaluar el impacto de las acciones y proyectos implementados en relación con los ODS, para asegurar que se estén generando resultados tangibles y contribuyendo al cumplimiento de los mismos.

— **Indicadores**

- Evaluación del cumplimiento de los ODS: Permite medir el grado de cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible por parte de la empresa, evaluando qué tan cerca se encuentra de alcanzar los resultados esperados.
- Impacto de las acciones en aspectos económicos, ambientales y sociales: Mide los resultados concretos y el impacto generado por las acciones implementadas en relación con los ODS, tanto a nivel económico (generación de empleo, crecimiento económico sostenible), ambiental (reducción de emisiones, conservación de recursos) y social (mejora de la calidad de vida, inclusión social).

10. CONCLUSIONES

El proyecto de grado ha desarrollado un esquema de gerencia estratégica sostenible que aborda de manera integral los principales desafíos y oportunidades de la empresa constructora Las Galias. Este enfoque estratégico proporciona un marco sólido para el desarrollo y crecimiento de la empresa, teniendo en cuenta aspectos financieros, comerciales, internos, de aprendizaje y crecimiento, así como los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

La investigación realizada para este proyecto ha permitido identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas del entorno en el que opera. Este análisis en profundidad brinda una comprensión clara de la situación actual de la empresa y de los factores clave que pueden influir en su éxito a largo plazo.

El esquema propuesto se ha diseñado teniendo en cuenta las necesidades específicas de la empresa constructora Las Galias, su estructura organizativa, su mercado objetivo y sus objetivos estratégicos. Esto garantiza que las acciones y estrategias propuestas sean relevantes y aplicables a la realidad de la empresa, lo que aumenta las posibilidades de éxito en su implementación.

El proyecto de grado ha demostrado la importancia de adoptar un enfoque sostenible en la gerencia estratégica de empresas constructoras. La consideración de aspectos económicos, sociales, ambientales y de gobernanza en las decisiones estratégicas permite a las empresas construir una reputación sólida, generar valor a largo plazo y contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA

- Alfaya Arias, V., & Blasco Vázquez, J. L. (2003). The sustainability and the enterprise. *Boletín Técnico Indicadores económicos alrededor de la construcción (IEAC)* Corte marzo 08 de 2023
- Bryde, D., Broquetas, M., & Volm, J. M. (2013). The project benefits of building information modelling (BIM). *International journal of project management*, 31(7), 971-980.
- Camarán, M. L., Barón, L., & Rueda, M. P. (2019). La Responsabilidad social empresarial y los objetivos del desarrollo sostenible (ODS). *Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 11(24), 41-52.
- Chirinos, N. M., & González, S. R. (2011). Consideraciones teórico-epistémicas acerca del concepto de modelo. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 13(1), 51-64.
- David, Fred (2003). *Conceptos de Administración estratégica*. Novena edición. Editorial Pearson Hall. México.
- Drucker, P. F. (2003). *El management del futuro*. Sudamericana.
- Elkington, J. (1997). The triple bottom line. *Environmental management: Readings and cases*, 2, 49-66.
- García Guiliány, J. E., Duran, S. E., Cardeño Pórtela, E., Prieto Pulido, R., García Cali, E., & Paz Marcano, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad.
- GBD 2017 Oral Disorders Collaborators, Bernabe, E., Marcenes, W., Hernandez, C. R., Bailey, J., Abreu, L. G., ... & Kassebaum, N. J. (2020). Global, regional, and national levels and trends in burden of oral conditions from 1990 to 2017: a systematic analysis for the global burden of disease 2017 study. *Journal of dental research*, 99(4), 362-373.
- Gil, C. G. (2018). Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): una revisión crítica. *Papeles de relaciones ecosociales y cambio global*, 140, 107-118.
- Global, S. (2021). *The sustainability yearbook 2020*. S&P Global, Zurich.
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 21(1), 242-267.
- Informe nacional de competitividad 2020-2021. Consejo Privado de Competitividad.

- Índice de Competitividad Agregada (ICA) del IMD. Consultado en: <https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness/>.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard business press.
- Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de [<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>]
- Payares, O. B. (2018). *Planeación estratégica y sostenibilidad corporativa*. *Conocimiento global*, 3(1), 50-55.
- Pérez, J., & Polis, G. (2011). *Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter*. Consultado en https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54488638/MODELO_DE_COMPETITIVIDAD_DE_LAS_INCO_FUERZAS_DE_PORTER_-_8.pdf.
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (1985). *La ventaja competitiva según Michael Porter*. Web y Empresas, Administración, Ingeniería, Gestión y mucho más.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). *La creación de valor compartido*. *Harvard Business Review*, 89(1), 32-49.
- Quintero, H. F. T., Cubillos, J. J. L., Quiñones, E. P. S., & Rivera, L. F. V. *Desarrollo Sostenible en Empresas Colombianas. Propuesta de Evaluación a partir de los Niveles de Alcance 1*.
- Rahman, M., Khan, T. I. & Sadique, Z. (2020). *SDG implementation progress: What does the Asian experience reveal? (Occasional Paper Series N.º 67)*. *Southern Voice*. Recuperado de <http://southernvoice.org/sdg-implementation-progress-what-does-the-asian-experiencereveal/>
- Romero, D., Sánchez, S., Rincón, Y., y Romero, M. (2020). *Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas*. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI (4), 465-475.
- Schneider, B. (2008). *Resiliencia. Cómo construir empresas en contextos de inestabilidad*. Ediciones Granica.

- Valle Ospino, A. M., & Niebles Núñez, W. (2017). Planificación estratégica como instrumento de la sostenibilidad ambiental en Pymes de Barranquilla Colombia.
- Vallecilla, R. V. (2008). Herramientas para la planeación estratégica en microempresas. *Panorama*, 2(4), 5.
- Villaplana, Á. C. (2013). Teorías y modelos: formas de representación de la realidad. *Revista Comunicación*, 12(1), 33-46.

ANEXOS

ANEXO 1.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que la empresa constructora Las Galias implemente el esquema de gerencia estratégica sostenible propuesto en el proyecto de grado. Esto implicará la asignación de recursos adecuados, el establecimiento de indicadores de desempeño y el seguimiento continuo de los resultados obtenidos. La alta dirección debe respaldar y liderar este proceso, fomentando una cultura de mejora continua y compromiso con la sostenibilidad.

Es importante que la empresa fortalezca su gestión financiera, enfocándose en el control de costos y gastos, la optimización del flujo de efectivo y la búsqueda de oportunidades de inversión rentables. Además, se deben establecer mecanismos de seguimiento y análisis financiero que permitan una toma de decisiones informada y basada en datos.

La empresa debe priorizar la mejora de la gestión de la calidad y sistemas de información para satisfacer las necesidades de sus clientes. Esto implica la implementación de sistemas de gestión de calidad certificados, la mejora de la infraestructura tecnológica y la promoción de una cultura de mejora continua en la calidad del servicio.

Se recomienda invertir en el fortalecimiento de la gestión de recursos humanos y la auditoría interna. Esto implica desarrollar programas de capacitación y desarrollo del personal, establecer procesos de evaluación y retroalimentación, y promover una cultura de responsabilidad y rendición de cuentas.

La empresa debe fomentar el espíritu innovador y la adopción de tecnologías avanzadas en sus procesos y operaciones. Esto permitirá mejorar la eficiencia, la comunicación interna y la calidad de los proyectos, así como mantenerse actualizada en un entorno industrial y tecnológico en constante cambio.