

**FORMULACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA
EMPRESA CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS ESPINOSA S.A.S. SITUADA EN EL
MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA SANTANDER.**

Liseth Karina Espinosa Villabona

Id.000269723

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga

Facultad de Ingeniería Industrial

Bucaramanga, Colombia

2020

**FORMULACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA
EMPRESA CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS ESPINOSA S.A.S. SITUADA EN EL
MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA SANTANDER.**

Liseth Karina Espinosa Villabona

Id. 000269723

Proyecto realizado con el fin de optar al título de:

INGENIERÍA INDUSTRIAL

Director del proyecto

Jacqueline Santamaria Valbuena

Universidad Pontificia Bolivariana- Seccional Bucaramanga

Facultad de Ingeniería Industrial

Bucaramanga, Colombia

2020

Agradecimientos

Principalmente le agradezco a Dios que día a día me ilumino y me dio la provisión para permitirme culminar mi carrera.

A mi querida madre que con mucho esfuerzo me brindo los recursos, el apoyo y la dedicación constante para ser una mujer fuerte e independiente.

Y a los profesores y directivos de la Universidad Pontificia Bolivariana por el acompañamiento y comprensión generando conocimientos, competencias y valores que permiten mi buen desarrollo y desempeño profesional.

Tabla de contenido

Introducción.....	11
1. Generalidades de la empresa.....	12
1.1. Razón social	12
1.2. Logo	12
1.3. Organigrama.....	12
1.4. Actividad Económica	13
1.5. Sector económico	14
1.6. Ubicación	14
1.7. Misión y Visión.....	15
1.7.1. Misión.....	16
1.7.2. Visión.....	16
1.8. Principales Clientes	16
1.9. Proveedores	17
2. Planteamiento del problema.....	17
2.1. Delimitación	20
2.2. Alcance.....	20
3. Antecedentes	21
3.1. Justificación.....	25
3.2. Objetivos	27
3.3. Objetivo General	27
3.4. Objetivos Específicos	27

4. Marco de referencia	28
4.1. Marco Teórico	28
4.2. Marco legal.....	44
5. Metodología.....	45
5.1. Tipo de Metodología	45
5.2. Tipo de Estudio	45
5.3. Población y Muestra.....	46
5.4. Herramientas	46
5.5. Actividades.....	47
6. Diagnóstico situacional	48
6.1. Auditoría Externa	48
6.2. Análisis del macroentorno y del microentorno	48
6.3. Identificación y gestión de los Stakeholder.....	62
6.4. Modelo de las cinco Fuerzas de Porter.....	67
6.5. Matriz de evaluación de factores externos	72
6.6. Auditoría Interna	74
6.7. Matriz de evaluación de factores internos.....	78
6.8. Matriz interna-Externa	79
6.9. Matriz de Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas.....	81
6.10. Matriz Boston Consulting Group	83
7. Formulación del mapa estratégico y cuadro de mando.....	90

7.1. Articulación de las estrategias con los objetivos corporativos.....	91
7.2. Mapa estratégico	94
7.3. Formulación de Metas y Planes de Acción	95
7.4. Formulación de Objetivos y Metas	95
7.5. Ficha Técnica de indicadores	97
7.6. Cuadro de control	98
8. Conclusiones	101
9. Recomendaciones	103
10. Bibliografía.....	104
Anexos	108

Lista de Tablas

Tabla 1 Factores de desempeño para el éxito en una empresa.....	31
Tabla 2 Ventajas y las limitaciones de la implementación de la planificación estratégica	41
Tabla 3 Marco legal	44
Tabla 4 Actividades.....	47
Tabla 5 Análisis del Macroentorno	50
Tabla 6 Análisis del Microentorno.....	57
Tabla 7 Categorización de los Stakeholder	62
Tabla 8 Atributos Stakeholders	66
Tabla 9 Modelo de las 5 fuerzas de Porter	67
Tabla 10 Matriz de evaluación de factores externos	73
Tabla 11 Análisis interno	74
Tabla 12 Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	78
Tabla 13 Matriz DOFA	82
Tabla 14 Portafolio de productos	83
Tabla 15 Articulación de las estrategias con los objetivos	92
Tabla 16 Formulación de objetivos y metas	96
Tabla 17 Ficha técnica de indicadores	97
Tabla 18 cuadro de control.....	99

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Logo C&S Espinosa	12
Ilustración 2. Organigrama C&S Espinosa	13
Ilustración 3. Localización de la empresa	15
Ilustración 4. Fachada de la empresa	15
Ilustración 5. Etapas de la planeación estratégica	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 6. Esquema para la formulación estratégica	32
Ilustración 7 Matriz de Prominencia	64
Ilustración 8. Matriz interna-externa.....	80
Ilustración 9 Matriz BCG.....	84

Lista de Anexos

Anexo A. Herramienta de cuadro de mando integral

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO:	Formulación del direccionamiento estratégico para la empresa Construcciones y Servicios Espinosa S.A.S. situada en el municipio de Floridablanca Santander
AUTOR(ES):	Liseth Karina Espinosa Villabona
PROGRAMA:	Facultad de Ingeniería Industrial
DIRECTOR(A):	Jacqueline Santamaria Valbuena

RESUMEN

Este proyecto se desarrolla en la empresa Servicios y Construcciones Espinosa S.A.S. se enfoca en la formulación del Direccionamiento Estratégico. Inicialmente se desarrolló un diagnóstico situacional con la finalidad de identificar las variables internas y externas que afectan de manera positiva y negativamente el desarrollo de la empresa. Para esto fue necesario ejecutar una auditoría externa donde se hace el análisis del macroentorno y microentorno, con el final de identificar oportunidades y amenazas. También se realiza una auditoría interna, donde mediante entrevistas del personal administrativo se evidencian las fortalezas y debilidades de la empresa. Posterior a esto se toma como referencia los resultados obtenidos para la formulación de estrategias que minimizaran el impacto de las amenazas y debilidades identificadas previamente, midiendo su cumplimiento por medio de un Cuadro de Mando Integral, que permite identificar el comportamiento de las variables y el alcance de los objetivos asociados a cada indicador. Finalmente, para llevar un control sobre los indicadores, se construye un Cuadro Semáforo, el cual proporciona un panorama de las estrategias propuestas, para poder revisar su desarrollo y cumplimiento

PALABRAS CLAVE:

Direccionamiento, Auditoría, Microentorno, Macroentorno, DOFA, Estrategia, Situacional, Indicadores, Variables

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE:	Formulation of the strategic direction for the company Construcciones y Servicios Espinosa S.A.S. located in the municipality of Floridablanca Santander
AUTHOR(S):	Liseth Karina Espinosa Villabona
FACULTY:	Facultad de Ingeniería Industrial
DIRECTOR:	Jacqueline Santamaria Valbuena

ABSTRACT

This project is developed in the company Servicios y Construcciones Espinosa S.A.S. focuses on the formulation of the Strategic Direction. Initially, a situational diagnosis was developed in order to identify the internal and external variables that positively and negatively affect the development of the company. For this, it was necessary to execute an external audit where the analysis of the macroenvironment and microenvironment is made, in order to identify opportunities and threats. An internal audit is also carried out, where the administrative strengths and weaknesses of the company are evidenced through interviews with the administrative staff. After this, the results obtained are taken as a reference for the formulation of strategies that minimize the impact of the threats and weaknesses previously identified, measuring their compliance by means of a Balanced Scorecard, which allows identifying the behavior of the variables and the scope of the objectives associated with each indicator. Finally, in order to control the indicators, a Traffic Light Table is constructed, which provides an overview of the proposed strategies, in order to review their development and compliance.

KEYWORDS:

Addressing, Audit, Microenvironment, Macroenvironment, DOFA, Strategy, Situational, Indicators, Variables

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

Introducción

Servicios y Construcciones Espinosa S.A.S. es una empresa presente en el sector de la construcción, que también hace presencia en el subsector de las instalaciones. Su gerente reconoce la importancia de realizar el direccionamiento estratégico ya que brinda una ventaja competitiva por la creación de estrategias que le permitan una posición superior para competir a través del tiempo y el éxito de esto depende de ordenar e integrar los recursos de tal manera que, según la información brindada por el entorno externo, se deben articular los planes para sacar provecho de las oportunidades y mantener el control de las posibles amenazas. Dicho direccionamiento también funciona como guía de orientación para el cumplimiento de objetivos organizacionales, los cuales deben ser asumidos por todos los niveles de la empresa y de ello depende el éxito de la formulación. Es por ello por lo que la empresa pone en total disposición los recursos para implementar las estrategias propuestas con el fin de lograr una mayor captación de clientes y por ende más competitiva en el mercado. El direccionamiento estratégico se desarrolla en tres fases, la primera de ellas es la realización de la auditoría interna y externa de la empresa, lo que permite reconocer las oportunidades y amenazas en el panorama empresarial. Seguido de esto se procede con la segunda fase, la cual mediante las cinco fuerzas de Porter comprende el análisis de la competencia dentro de la industria y de esta manera conocer el impacto que dichas fuerzas tienen sobre la empresa. Finalmente, en la tercera fase por medio de matrices como la matriz de Evaluación de Factores Externos (E.F.E.), matriz de Evaluación de Factores Internos (E.F.I.), matriz Interna-Externa (I.E.) y la matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (D.O.F.A.) lograr identificar la situación actual de la empresa y que tipo de estrategia se debe implementar. Dichas estrategias deben ser monitoreadas mediante indicadores que permitan controlar el desarrollo de cada una y así

mismo analizar el cumplimiento a través del tiempo teniendo en cuenta que se pueden modificar si existe un cambio brusco en el entorno para estar prevenidos frente a la competencia.

1. Generalidades de la empresa

Para formular la planeación estratégica de la empresa Construcciones Y Servicios Espinosa S.A.S. es necesario conocer sus generalidades. Es una empresa familiar administrada por el ingeniero Jefferson Espinosa. Fue constituida hace más de 20 años por Bernardo Espinosa, pero se registró recientemente en la Cámara de Comercio de Bucaramanga el día 6 de agosto del 2015. Con suficiente experiencia en el mercado ha ido creciendo de tal forma que los resultados han sido satisfactorios. La información fue proporcionada por la empresa (C&SEspinosa, 2019)

1.1. Razón social

Construcciones Y Servicios Espinosa S.A.S.

1.2. Logo



Ilustración 1. Logo C&S Espinosa

Fuente: Portal Web de la empresa C&S Espinosa

1.3. Organigrama

Es administrada por el ingeniero Jefferson Espinosa Mendoza, el cual tiene a cargo a 7 empleados directos que se encargan de llevar a cabo los procesos de carácter administrativo y organizacional, mediante 4 departamentos (Finanzas , Instalaciones , Ventas y Obras de construcción), al igual también tiene a cargo 9 empleados indirectos los cuales están encargados de la parte operacional de la empresa, es decir, los obreros que desempeñan tareas de construcción e instalaciones, a continuación, la ilustración No.2 que muestra el organigrama de la organización que hace alusión a lo anteriormente mencionado.



Ilustración 2. Organigrama C&S Espinosa

Fuente: Jessica Luna (2019)

1.4. Actividad Económica

C&S Espinosa S.A.S. tiene como actividad económica el desarrollo de proyectos de construcción, diseño y remodelación, brindando consultoría e interventoría como lo son

remodelación de casas y apartamentos o cualquier tipo de infraestructuras que requiera de los servicios que ofrece la empresa como los que se muestran a continuación:

- Remodelación y Acabados Finales de Obra
- Construcción de Proyectos
- Obras Civiles
- Fabricación de Muebles y Cocinas Integrales
- Armado e Instalación de Muebles listos para armar.
- Mantenimientos Locativos

1.5. Sector económico

La empresa C&S Espinosa S.A.S. Pertenece a la industria de la construcción, el cual se ubica en sector económico secundario.

1.6. Ubicación

Dirección: Cra 8 No. 2-40 Paragüitas Campestre, Floridablanca, Santander

Código postal: 681003

Teléfono: 3188003554

Para una mejor localización de las instalaciones de la empresa, se muestra a continuación la ilustración No. 3 en la cual se identifica la ubicación satelital y la ilustración No. 4 la fachada del lugar donde se realiza el trabajo administrativo y de ventas.



Ilustración 3. Localización de la empresa

Fuente: Portal Web de la empresa C&S Espinosa



Ilustración 4. Fachada de la empresa

Fuente: Portal Web de la empresa C&S Espinosa

1.7. Misión y Visión

La empresa Construcciones y Servicios Espinosa S.A.S. como parte de su proceso de crecimiento empresarial, en el año 2018 crearon una misión y una visión con el fin de que tanto sus empleados como clientes se apoderaran del cometido que tiene la empresa a través del portafolio de servicios que ofrece y a su vez comunicar como se quiere posicionar la empresa en un futuro cercano contando con la participación de todos los involucrados. A continuación,

en el ítem 1.7.1. se expone la visión de la empresa y por otro lado en el ítem 1.7.2. el visón de la empresa que se implementa actualmente en la empresa.

1.7.1. Misión

Construcciones y Servicios Espinosa S.A.S. Es una empresa dedicada al desarrollo de proyectos de construcción, diseño y remodelación. Brindando consultoría e interventoría, enfocada en la satisfacción de los clientes por medio de soluciones completas en cualquier tipo de reparación, remodelación, adecuación o mantenimiento locativo con personal totalmente capacitado para ofrecer el mejor servicio (C&SEspinosa, 2018)

1.7.2. Visión

En el 2025 Construcciones y Servicios Espinosa S.A.S. será reconocida nivel nacional como empresa líder y continuo crecimiento en el sector de la construcción, con un portafolio diversificado, reconocido por la calidad y entrega a tiempo de construcciones integrales e innovadoras, gracias a un excelente personal y con la mayor motivación de ver al cliente satisfecho. (C&SEspinosa, 2018)

1.8. Principales Clientes

A lo largo de la trayectoria empresarial de C&S Espinosa S.A.S, ha tenido importantes clientes de reconocimiento regional y de los cuales han tenido relaciones duraderas que hasta la actualidad se mantienen vigentes con los siguientes clientes:

- Sodimac Colombia S. A
- Constructora Valderrama
- Constructora Parque Central S. A

- Alkosto

1.9. Proveedores

Para brindar un servicio y productos de calidad la empresa C&S Espinosa S.A.S mantienen un sistema de proveedores el cual brinda el suministro de materiales y productos para la realización de proyectos de obra, comercialización y servicios de instalaciones, de los cuales se destacan los siguientes proveedores:

- Inversisa S.A.S.
- Corona
- Todo Maderas

2. Planteamiento del problema

La empresa Construcciones y Servicios Espinosa S.A.S. posee más de 20 años de experiencia en el mercado de la construcción y a lo largo de este tiempo ha obtenido importante reconocimiento por parte de grandes empresas logrando así mismo un alto reconocimiento en el sector y por ende competitiva. Aunque la empresa se ha mantenido en pie durante todo este tiempo desde su conformación, aún no ha establecido una organización administrativa ni un direccionamiento estratégico en las que se plasme los requerimientos para seguir activa en el mercado y buscar un mayor número de clientes durante los siguientes años.

C&S Espinosa S.A.S es una empresa creada en el año 1998, con un gran recorrido en el mercado de la construcción a nivel de Santander, que no cuenta con las herramientas ni los fundamentos o las técnicas para la administración estratégica y cultura organizacional para llevar a cabo los distintos convenios o proyectos propios de la empresa. Según Gutiérrez (2018) en su catedra de innovación empresarial se contempló el negocio de la construcción

como un movilizador que contribuye a la transformación de la sociedad, lo que implica transformación continua en materia prima, tecnología y procesos para mantenerse vigente en el mercado. Pues una mala actuación o toma de decisiones que no esté contemplada bajo un estudio representa aumentos en los gastos y costos por lo que en la mayoría de los casos se disminuye el margen de utilidad, malas prácticas laborales y todo ello se da cuando no se tienen bien enmarcados los objetivos y metas empresariales. Según el Ingeniero Jefferson Espinosa (gerente de la empresa C&S Espinosa) “Es necesario organizar y llevar un control sobre los procesos internos de la empresa ya que en el último año la empresa ha venido creciendo como empresa, por lo cual en las horas laborales lo que más consume el tiempo es atender a los requerimientos de los clientes mientras que por otro lado se descuida los procesos vitales de la administración como la documentación, el bienestar de los empleados, la calidad del servicio y cumplir con los parámetros legales , entre otros factores que se deben hacer pero se omiten por falta de tiempo o por otras prioridades” C&SEspinosa (2019)

Por lo anteriormente dicho la empresa no cuenta con las herramientas necesarias para fortalecer y establecer estrategias con el fin de alimentar un objetivo en común bien definido que asegure la permanencia en el mercado, así como también la búsqueda de nuevos clientes. Además, los departamentos que constituyen la empresa no trabajan de forma conjunta, es decir, no existe comunicación entre las dependencias en cuanto a despacho de instaladores o herramienta, entre otros factores que retrasan los procesos y mantienen dicha desinformación. Todo ello es también una de las falencias que muestra la empresa, pues sus procesos internos no se encuentran entrelazados por lo cual no tienen una meta en común y la empresa trabaja a un ritmo acelerado todos los meses solo para cumplir con las obligaciones que tienen para con los clientes.

Transformar la conducta administrativa que lleva la empresa en cuanto al manejo y control de los procesos, la toma de decisiones y voz que tienen los empleados para aportar al crecimiento empresarial es un gran reto que afronta la empresa actualmente, pues no se realiza un alto en el camino para autoevaluar y además para buscar de qué forma la empresa puede crecer a mediano o largo plazo.

La elaboración de un plan que se enfoque en la obtención de un mayor número de clientes en la venta de productos y servicios que ofrece la empresa, y del mismo modo que se optimicen los recursos con los que dispone la empresa, ya que no tienen un sistema de organización para la entrada y salida de los equipos y herramientas con las que disponen los empleados, todo ello es también una de las falencias que presenta la empresa. Como un primer diagnóstico de los problemas que aquejan en la empresa son de tipo administrativo y organizacional por el cual los empleados reflejan una falta de compromiso para con la empresa, la falta de planeación y control sobre los procesos internos de la empresa debido a que no se tienen definidos y se actúa de manera empírica ante las dificultades que se presenten o ante un nuevo convenio, dicho comportamiento no le ha permitido a la empresa crecer a un mejor estatus como el de una constructora o proveedor de nuevos servicios para el sector de la construcción.

El funcionamiento de las distintas áreas de la empresa depende de una sola persona y por lo cual los procedimientos quedan incompletos, a su vez se tienen incumplimientos de las fechas estipuladas para la entrega de algún proyecto o instalación requerida por el cliente. Pero la raíz del problema es que en los 20 años de trayectoria la empresa no ha realizado un primer diagnóstico administrativo, programado entre periodos, que sea sistemático e integral. Dicho diagnóstico según Hersey (2008) tiene como propósito realizar un estudio que permita

determinar las causas y efectos de los problemas que aqueja la empresa. Debido a esto y con las bases de una buena administración estratégica se pueden atacar los problemas que posee la empresa pues la poca evolución que ha tenido la empresa desde sus inicios presenta la necesidad de una reestructuración en la forma de administrar los recursos tangibles e intangibles.

Enfocados en lo anterior, surge la pregunta de investigación; ¿Que direccionamiento estratégico puede formularse para la empresa Construcciones y Servicios Espinosa S.A.S, para así mejorar los servicios al cliente y garantizar procesos eficientes que permita a la empresa ser más competitiva?

2.1. Delimitación

El desarrollo del presente proyecto será llevado a cabo para la empresa C&S Espinosa S.A.S, perteneciente al sector de la construcción, radicada en la ciudad de Bucaramanga y con presencia en el territorio Santandereano y tiene como fin la formulación del direccionamiento y planeación estratégica formulada para el año 2022. Se estima que esté lista para implementar desde el segundo periodo del 2020 con la rigurosidad y compromiso que se diagnostica y se formula dicha planeación estratégica.

2.2. Alcance

El presente proyecto de formulación del direccionamiento estratégico para la empresa C&S Espinosa S.A.S se espera apoyar de tal manera que permita cumplir sus objetivos y mejorar en el mercado, esto mediante una propuesta de direccionamiento estratégico y el cuadro de mando integral que ayude al seguimiento de las estrategias propuestas.

Empezando por la fase del diagnóstico, es indispensable iniciar con el análisis externo de lo cual se analizan las oportunidades y amenazas del macroentorno y microentorno, así como también el análisis interno que comprende las fortalezas y debilidades que tiene la empresa; esto se realiza gracias al uso de herramientas como matriz E.F.E. y E.F.I. Posteriormente se complementa con la matriz I.E, D.O.F.A y con la matriz Boston Consulting Group.

Pasando a la fase de formulación estratégica se consultarán diferentes fuentes y estrategias adecuadas para la situación identificada en el diagnóstico, se debe realizar un estudio y seleccionar las estrategias que proyecten mejora de la empresa en las áreas de mayor necesidad.

Finalmente, la fase de control se debe dejar estipulada, aunque le corresponde a la empresa continuar la verificación de la viabilidad de las estrategias propuestas.

El proyecto se enfoca en cumplir con las expectativas de la empresa, las cuales fueron manifestadas por el gerente, al preguntar ¿cuál es el resultado que espera obtener con el proceso? *“ayudar al mejoramiento de los procesos internos de la empresa, organizando y caracterizando cada uno de ellos, con la finalidad de que la alta gerencia pueda manejar de forma eficiente los procedimientos que se deben realizar antes de ejecutar cada proyecto, venta de productos y servicios ofrecidos”*

3. Antecedentes

El Direccionamiento Estratégico permite estar actualizados en los cambios que se dan en el entorno, a las nuevas oportunidades comerciales que se presentan y a la reforma estatutaria que se den en el territorio donde se desempeñe la actividad económica es por eso

por lo que hoy por hoy empresas tanto privadas como públicas, ven el direccionamiento como la herramienta que permite el posicionamiento y reconocimiento antes los potenciales clientes y la fidelización de estos.

La creación de nuevas estrategias ante el negocio cíclico de las empresas que se dedican a prestar servicios para la construcción de viviendas e infraestructuras creadas para el esparcimiento de las personas y negocios, tienen sus altas y bajas en algunas ciudades del país, en el caso específico de Santander, atender a las caídas usan la estrategia de ampliar su portafolio de servicios, pues esto se replica desde las grandes constructoras; para el ejemplo se encuentra Marval una empresa santandereana dedicada a la construcción de viviendas , proyectos de centros comerciales, oficinas y bodegas pero cuando sufrió una crisis según la revista Dinero (2017), ofreció el proyecto de la creación de viviendas sociales sin cuota inicial en los municipios de Socorro y Girón siendo pionera en ello y viendo como oportunidad de negocio ese proyecto que en aquel entonces no prometía mucho pero hoy en día ya tienen la oportunidad de expandirse a otras regiones del país como Santa Marta y Cartagena.

A fin de llegar a todo ello, gozando de reconocimiento y confiabilidad, primero tuvieron que aplicar el direccionamiento estratégico, para conocer con antelación el comportamiento del mercado y estar preparados ante cualquier eventualidad que pueda favorecer o no a la empresa, pues para ello es que son la creación de metas, es fijar el curso y proponer las estrategias que lleven a cumplir lo que se propuso según la época del año y la disponibilidad de recursos.

Otro caso específico que atiende a una buena implementación del direccionamiento estratégico es la constructora Urbanas S.A. que según Solano (2010) aportó a construir una “Bucaramanga más estética” a mediados del siglo XX con proyectos como Cabecera del Llano

y Sotomayor, que siempre, con proyectos muy ambicioso, han logrado sobresalir y resaltar ante las demás constructoras por más de 90 años. Se cree que su permanencia en el mercado se debe siempre a una amplia visión, ver en el ordenamiento territorial una posibilidad de aportar con múltiples proyectos a organizar sociedades donde cerca de una vivienda halla una zona comercial y del mismo modo sean zonas exclusivas y de reconocimiento, claro está que ser el primero en todo trae sus ventajas como lo fue hace unas épocas terrenos vacíos listos para iniciar una nueva construcción, pero que sería de ello sin una misión y visión. Tal vez hoy en día no estarían vigentes sin dos elementos tan importantes de la administración estratégica, pues dicha sociedad anónima vio en implementar el direccionamiento estratégico para asegurar su permanencia hasta el día de hoy.

¿Pero qué hay de las empresas que son Relativamente emergentes y pertenecen al sector de la construcción? Para dichas empresas existen grandes retos, como lo es una economía dinámica, ordenamiento territorial, nuevos diseños y la competencia por los proyectos existentes. Dentro de lo cual para la presente investigación se quiere plasmar el direccionamiento estratégico propuesto por el ingeniero industrial Cavanzo (2016) para la empresa OTACC S.A debido a que también es una empresa familiar como lo es construcciones y servicios Espinosa. Esta tiene como objetivo principal asegurar su permanencia en el mercado, considerando un análisis interno y externo que permite determinar un marco situacional con el cual se establecen estrategias, que contribuyen al logro de objetivos a corto y largo plazo. Se analiza que la situación actual del sector presenta dificultades, ya que las inversiones en infraestructura se encuentran en baja por falta de financiamiento a las empresas que quieren ejecutar nuevos proyectos de construcción. Finalmente se presenta un escenario

favorable para la implementación de estrategias, como asociación con otras empresas que les permita tener mayor participación en el mercado, y disminuir el nivel de competencia.

El objetivo de la tesis “direccionamiento estratégico para la empresa BENJAMÍN SÁNCHEZ & CIA S.A” elaborada por los aspirantes a administradores de empresas Zuluga & Gabriel (2009) en la cual después reconocer el problema sobre el estancamiento de sus procesos administrativos, deciden realizar para el empresa un control de gestión mediante indicadores para la gestionar el control sobre los procesos internos y externos que lleva la empresa , pues en relación con C&S Espinosa S.A.S es que también en las distintas áreas de la empresa para cada uno de sus procesos requiere de organización y control para lo cual se pretende estructurar estrategias claras y medibles, además de alcanzables con el tiempo siendo así que cada una de las áreas de la empresa se sienta comprometida y se tome con la responsabilidad que lo amerita, ya que como se mencionó anteriormente sin esfuerzos no existen buenos resultados.

Un gran reto del sector de la construcción en Santander es la competencia que se genera cuando surge un nuevo proyecto de construcción urbanística, ya que son varias las empresas que tienen la misma actividad económica como la de C&S Espinosa S.A.S. Por ello Muñoz (2017) en su tesis propone planes estratégicos para la industria de la construcción , de lo cual se propuso objetivos mensuales donde para cada objetivo se tuvo en cuenta dos o una estrategia que fuera coherente con el periodo pero además debidamente documentada donde se vieran los resultados de si se cumple o no con cada objetivo propuesto con el fin de un mejoramiento táctico que motive a los empleados a alcanzarlas pero además participen más en las dediciones de la empresa.

Por ende, por medio de un plan estratégico se puedan aplicar las estrategias a todas las dimensiones de la empresa sería lo ideal, pues lo que se pretende con el proyecto es brindar herramientas que a nivel de ingeniería industrial ayuden a construir una imagen diferenciadora de las demás empresas elevando el nivel competitivo que existe actualmente.

Las empresas que se sometan al direccionamiento estratégico deben creer plenamente en las reestructuraciones que se diseñen para alcanzar el éxito en lo que se pretende o en atacar los posibles problemas que se presenten pero además de esto el direccionamiento estratégico debe funcionar para volver a la empresa más productiva y que se vea reflejado en todos los departamentos de la empresa, tal cual lo argumentan Hernández & Palacios (2012) en su proyecto de grado, donde tras un diagnóstico a la empresa HERPAL S.A. proponen el direccionamiento estratégico enfocado en atacar los problemas principalmente porque creen que la respuesta del declive o el aumento en los clientes está en los factores externos de la empresa, ya que por medio de indicadores financieros lograron crear estrategias que sirvieran para que el entorno no afecte directamente a la empresa si no por el contrario apoyarse en él para ver oportunidades de negocio donde exista una caída del mercado de la construcción.

3.1. Justificación

La demanda anual en el sector de la construcción tiene sus caídas durante ciertas épocas en el año pues esta es directamente proporcional con la demanda de vivienda, Según un informe entregado por el banco BBVA (2018) en julio del 2018 se vendieron 52.014 viviendas, lo que supuso, tras corregir la serie estacionalidad y efectos calendario un retroceso del 9,2% respecto al mes anterior. En términos interanuales las ventas crecieron el 4,0%. Para el segundo periodo del año 2018, que desde entonces se ha mantenido y muchos economistas expertos en el tema han previsto que vendrá en aumento la compra de viviendas por lo cual en las constructoras se

generará una aceleración del crecimiento del empleo en la construcción y estar alerta tanto en la compra de materia prima como en la contratación de mano de obra será uno de los retos que enfrente la empresa, según lo previsto para lo que resta del año 2019.

Por ello la importancia que tiene el sector de la construcción en Colombia y específicamente hablando en Santander, ya que como se mencionó anteriormente estamos en un desarrollo urbanístico donde la construcción es pieza fundamental tanto en la economía como en la sociedad. Es por ello por lo que invertir en la construcción resulta tan rentable hoy por hoy y por qué no invertir en las mismas empresas que se dedican a esta actividad económica tan renombrada, pues mantenerse vigente en el mercado, captar mayor clientela y entrar a competir fuertemente con innovación en los proyectos, productos y servicios que ofrece la empresa, de lo anterior se basa una de las justificaciones por la cual se quiere realizar el presente proyecto.

Teniendo en cuenta lo anterior C&S Espinosa S.A.S es necesario identificar las estrategias adecuadas para la empresa, las cuales deberán ser viables y permanentes en el tiempo. Al realizar el direccionamiento estratégico permite que la organización sea más productiva, que reactiva cuando se trata de darle forma a su futuro; le permite iniciar e influir en las actividades y, por lo tanto, ejercer control sobre su propio destino. El tener un plan estratégico implementado trae consigo beneficios en torno a los niveles sociales y financieros.

Empezando por los beneficios sociales, la búsqueda de estrategias para el desarrollo sostenible empresarial contribuye al progreso del bienestar colectivo en el sector de la construcción, mediante el cumplimiento de las obligaciones jurídicas, fiscales y laborales, siendo de vital importancia para el desarrollo empresarial. De esta forma se busca que en la

formulación de estrategias se tenga en cuenta el impacto de manera positiva el bienestar de los empleados, clientes y de la comunidad en la que se encuentra situada la empresa.

Por otro lado, se encuentran los beneficios financieros de implementar el direccionamiento estratégico, los cuales buscan la mejoría en las ventas, la rentabilidad y la productividad mediante la preparación a los cambios del entorno, anticipándose a las consecuencias que trae una economía tan dinámica en la que se encuentra el sector de la construcción actualmente, Para tomar mejores decisiones en cuanto a invertir capital en nuevos proyectos y adquisición de maquinaria.

Exponiendo el panorama anterior se hace necesario que la empresa implemente un plan estratégico que ayude a todos los niveles de la organización definiendo los componentes de la planificación estratégica (PE) como Misión y la visión a largo plazo, los objetivos y por supuesto las estrategias que ayuden a alcanzarlas a partir de su formulación, donde por medio de las matrices se puedan definir sus fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades. Lo cual hace clave el uso de la PE.

3.2. Objetivos

3.3. Objetivo General

Elaborar una propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa Construcciones y Servicios Espinosa S.A.S

3.4. Objetivos Específicos

- Identificar y gestionar los grupos de interés con mayor importancia en las actividades relacionadas del sector de la construcción, sus expectativas y tendencias.

- Realizar un diagnóstico actual de la empresa para conocer las fortalezas y debilidades internas, del mismo modo las oportunidades y amenazas del entorno empresarial.
- Formular los objetivos y estrategias que conduzcan al desarrollo y crecimiento de la organización.
- Diseñar un Cuadro de Mando Integral con indicadores que permitan hacer seguimiento a los objetivos, estrategias y planes de acción propuestos, en el marco de la metodología del Balanced Score Card.

4. Marco de referencia

4.1. Marco Teórico

¿Qué es el direccionamiento estratégico?

Es la planeación realizada a todos los niveles tanto administrativos como operativos de la organización. Los directores de cada área que conforman la empresa, deben cumplir con la tarea primordial de enfrentar todas problemáticas que se presenten internamente o con el entorno, ya que al estar al tanto de lo que sucede lo puede catalogar como amenaza u oportunidad de lo cual puede desarrollar estrategias que le permitan confrontar o aprovechar las circunstancias del medio, o el sector que pertenezca la empresa , donde lo ideal de las estrategias es que sean proyectadas a largo plazo a si no tiene que estar gastando recursos para futuros inconvenientes pero además de esto la toma de decisiones y la creación de la estrategia debe estar basada en hechos reales y no en datos. Otra posible definición es la de Palacios (2007) en su libro de dirección estratégica donde dice “El direccionamiento estratégico es un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través

de planes detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos.”

De lo anterior se puede inferir que con los cambios fuertes y continuos a los que se enfrentan las distintas compañías, la toma de decisiones se torna algo complicado dentro del ámbito empresarial para adaptarse a entornos internos como: competidores, clientes, proveedores, normas, etc. Resulta que también es necesario evaluar los factores del entorno externo en: factores sociales, tecnológicos, económicos, políticos, legales, ambientales y administrativos.

Importancia de la planeación estratégica

La planeación estratégica (PE) es de fundamental importancia en las empresas ya que el éxito o la supervivencia de ellas depende elementalmente de la creación e implementación de estrategias que le permitan alcanzar y medir el máximo rendimiento en todas sus operaciones organizacionales. Valenzuela (2016) en su documento sobre la importancia de la PE despliega las siguientes afirmaciones sobre la importancia de la planificación estratégica:

- La planificación estratégica supone la existencia de oponentes o de restricciones importantes para desarrollar o lograr las metas, lo cual no es siempre evidente en la planificación en la medida que existe la necesidad de ese cambio.
- La planificación estratégica no admite sectorización ni parcialización del proceso, por el contrario, la planificación económica es inseparable de la planificación política, de lo social. Es un proceso integral e integrador.
- La importancia de realizar una planificación estratégica en las empresas es que les ayuda a crecer y mejorar su competitividad, estar a la vanguardia de los nuevos hechos; así como,

mejorar e innovar de manera recurrente y puntual al igual que sus cooperantes para mantenerse y crecer en estos tiempos de globalización y avances tecnológicos, lo cual exige un alto grado de preparación, destreza y anticipación a las necesidades sociales y de la misma organización (pág. 59).

Por tanto, el direccionamiento estratégico requiere un proceso continuo de planeación, donde la toma de decisiones se dé previamente para saber qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer. Con el fin de asegurar el éxito en todos los niveles de la organización y así disminuir los riesgos de fracaso mediante una correcta investigación, planeación, estudio e innovación que comprenden las etapas de la planeación estratégica como se muestra a continuación en la ilustración No.5.

Etapas de la planeación estratégica

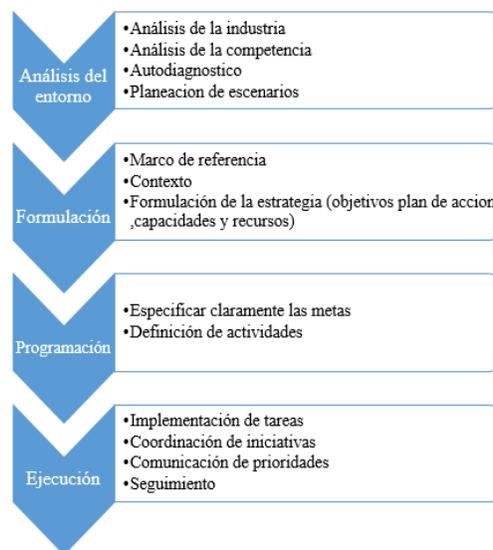


Ilustración 5. Etapas de la planeación estratégica
 Fuente: Documento sobre la importancia de la PE de su autor Valenzuela,2016

Análisis del entorno

Forma parte de la planificación estratégica y de la construcción de escenarios. Pero además es una técnica valiosa en sí misma, que permite actualizar continuamente la lectura del contexto para ajustar oportunamente la marcha de los programas y anticiparse a cambios importantes que puedan afectar su desarrollo. Está enfocada en el diagnóstico, se analiza la industria para ver si es atractiva. Es necesario ver qué tan intensa es la competencia. Aquí se trata de identificar, lo más objetivamente posible, las Oportunidades, Fortalezas, Debilidades y Amenazas. La Cámara de Comercio de Bogotá (2009), plantea realizar un análisis del entorno como herramienta que permite monitorear el contexto para identificar cambios y posicionar la organización frente a ellos, de manera a asegurar su desempeño exitoso como los que se muestra a continuación en la tabla No.1

Tabla 1 Factores de desempeño para el éxito en una empresa

Factores del entorno	Descripción
Factores del entorno económico	Las condiciones y el sistema económico que afectan favorable y desfavorablemente la creación y desarrollo de la empresa. Por ejemplo, la inflación, las tasas de interés, el crecimiento económico, entre otros.
Factores entorno sociocultural	Son las condiciones sociales y culturales en el que se desempeña la empresa. Por ejemplo, el tamaño de la población, características por edades, genero, costumbre, nivel educativo, sindicato, ética laboral de los empleados, entre otros.
Factores entorno tecnológico	Se refiere a la tecnología disponible en el mercado que pueda facilitar los procesos operativos y administrativos. Por ejemplo, máquinas de mejor rendimiento, softwares administrativos, sistemas de control, facilidad de adquirir y crear conocimiento.
Factores entorno legal y político	Se refiere a las instituciones políticas y legales, leyes, normas y regulaciones que afectan a una organización. Por ejemplo, la ley 590 de 2000.
Factores entorno ecológico, medio ambiental	Son las condiciones de recursos naturales y físicas que pueden afectar a una organización. Por ejemplo, el clima, el terreno, el suministro de recursos y catástrofes naturales.

Factores entorno sectorial	Se refiere a los clientes y consumidores, competidores, productos sustitutos, facilidad o dificultad para penetrar el mercado.
----------------------------	--

Fuente: Portal Web Cámara de Comercio de Bogotá (2009)

Formulación

La formulación de estrategias, es la acción más destacada de la relación entre la empresa y su entorno; su naturaleza se plantea mediante la interpretación de la siguiente definición dada por Brown & Morberg (2001) en su teoría de la administración : “El proceso total de determinar los intereses externos más importantes concentrados sobre la organización; las expectativas de los intereses dominantes interiores; información sobre el rendimiento pasado, actual y proyectado y las evaluaciones de las oportunidades y amenazas del entorno y de los puntos fuerte y débiles de la empresa”

Por tanto, la formulación de estrategias tiene un impacto sobre las actividades clasificadas como fijación de objetivos, planeación y control, y se interesa eminentemente por los aspectos ambientales.

Implícita o explícitamente, la estrategia se formula mediante el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que conforman el entorno o ambiente empresarial como se muestra en la siguiente ilustración No.6 para la formulación de estrategias

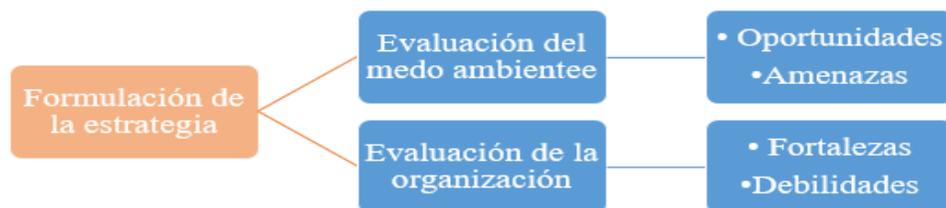


Ilustración 6. Esquema para la formulación estratégica

Fuente: Brown & Morberg (2001)

Como lo indica la ilustración No. 6, la estrategia es el resultado de una evaluación del medio ambiente en lo que se refiere a la oportunidades y amenazas de la organización, identificando debilidades y fortalezas.

Los gerentes deben ser capaces de analizar sus entornos y explorarlos regularmente en busca de cambios significativos. En este proceso se recopila ampliamente información de los factores, es decir, nuevas leyes que afecten la organización, los cambios de la competencia y las nuevas formas de relacionarse con sus empleados.

Por último, en la formulación de las estrategias en el libro de administración de Stoner & Freeman (2013) define la formulación y puesta en práctica de estrategias en nueve pasos, los cuales se detalla a continuación:

Paso 1- Formulación de metas

Establecer las metas de la organización constituye el paso más importante en el proceso de Planeación Estratégica de la Unidad de negocios. Es una de las principales responsabilidades de los gerentes de nivel superior ya que las metas elegidas absorben gran cantidad de los recursos y guían muchas de las actividades de la empresa. La formulación de metas es un proceso que incluye una reevaluación y comprensión del propósito de la organización, la definición de la misión y el establecimiento de objetivos que traducen su misión a términos concretos. El punto clave en este paso consiste en definir la misión en la organización, lo que ayuda mucho a los gerentes en la selección de objetivos

Paso 2- Determinación de los actuales objetivos y estrategias

Una vez definida la misión de la organización y traducida a objetivos concretos, los gerentes están listos para iniciar este paso. Algunas veces la misión y objetivos recién

definidos se parecen mucho a aquellos en que se funda la estrategia presente. Pero otras veces el proceso de formulación de estrategias produce un cambio sustancial en ellos; esto sucede principalmente cuando la organización no ha estado logrando los objetivos claves básicos o más importantes.

Es posible que los objetivos y estrategias actuales estén bien definidos y se comuniquen claramente a través de toda la organización.

Esta óptima situación, suele acompañarse de una previa planeación estratégica formal o una formulación informal explícita por parte de un líder de la organización, con bastante frecuencia este paso revela que no hay una estrategia explícita; los gerentes deben entonces deducir de sus acciones ordinarias lo que la alta dirección está tratando de lograr. Los gerentes de empresas pequeñas y organizaciones no lucrativas encaran a menudo esa situación porque rara vez cuentan con planes estratégicos formales para determinar la estrategia actual de su organización.

Paso 4- Análisis de recursos

Las metas y estrategias actuales de la organización también proporcionan un marco de referencia para analizar sus recursos, este análisis es necesario para determinar sus ventajas y desventajas competitivas. Tanto unas como otras, se refieren a las fortalezas y debilidades de la organización frente a sus competidores actuales y futuros.

Paso 5- Identificar oportunidades estratégicas y amenazas

La determinación de la estrategia, el análisis del ambiente y el análisis de los recursos se combinan en este paso que consiste en descubrir las oportunidades disponibles para la organización y las amenazas que enfrenta.

Paso 6- Determinación del grado de cambio estratégico requerido

Después de analizar los recursos y el ambiente, los resultados de la estrategia actual pueden ser pronosticados. Cuanto más tiempo tenga la estrategia de haber sido establecida y cuanto más estable sea el ambiente, más fácil será efectuar esta predicción.

A continuación, los gerentes deben decidir si modifican o no la estrategia o su puesta en práctica, tal decisión debe basarse en el hecho de que puedan identificarse las brechas del desempeño, representadas por la diferencia entre los objetivos establecidos en el proceso de formulación de metas y los resultados probables que se lograrán si continúa la estrategia actual.

Las brechas del desempeño pueden resultar de elegir objetivos más difíciles o del hecho que del desempeño pasado no haya respondido a las expectativas debido a las reacciones eficaces de los competidores, a los cambios del ambiente, a la pérdida de recursos o bien porque la estrategia no haya sido bien diseñada. Cuanto mayor sea la brecha, más probabilidades habrá de que sea más grande el cambio de estrategias.

Paso 7- Toma de decisiones estratégicas

Si un cambio de estrategia parece necesario para cerrar la brecha del desempeño, éste paso requiere identificar, evaluar y seleccionar enfoques estratégicos opcionales, para así cerrar una brecha del desempeño. Puede entrarse a nuevos mercados, los productos claves pueden ser rediseñados para mejorar la calidad o reducir el costo, se pueden emprender nuevas inversiones o se pueden terminar las existentes. Si solo hace falta un cambio menor en la estrategia actual, las opciones lógicas pueden ser pocas.

Paso 8- Puesta en práctica de la estratégica

Una vez determinada la estrategia es preciso incorporarla a las operaciones diarias de la organización. Ni siquiera la estrategia más refinada y creativa la beneficiará a menos de que

se ponga en práctica. Sin importar si la estrategia se registra en un plan estratégico formal y detallado, ha de ser traducida a planes tácticos, programas y presupuestos apropiados.

Paso 9 – Realice verificaciones frecuentes

A medida que va realizándose la introducción del plan, los gerentes deberán comparar el progreso o avance con el plan estratégico en etapas periódicas o decisivas, con el objeto de determinar si la organización está avanzando hacia la obtención de sus objetivos estratégicos, previamente plasmados. Los contralores a menudo desempeñan un papel importante en el diseño de sistemas de control estratégico, las dos preguntas importantes que se plantean en estos pasos son: ¿Está efectuándose la estrategia tal como fue planeada? ¿Se están logrando los resultados deseados? (págs. 104-109).

Programación

En esta etapa aparece la llamada planificación operativa propuesta por Paz (2011), donde el nivel estratégico se plasma a mayor operatividad. Se establecen actividades, recursos, y responsables. Son un esquema donde se establece la secuencia de las actividades específicas que habrá de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en sí mismo, o bien puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más general.

Clasificación de los programas:

- **Técnicos:** Son todos aquellos que se establecen únicamente para un área de actividad, su función consiste en establecer el programa, así como de coordinar y supervisar que se realice de acuerdo con lo establecido.

- Operativos: Son aquellos que se establecen en cada una de las unidades o secciones de las que constan un área de actividad, siendo más específicos que el táctico.

Ejecución

Este paso se denomina etapa de acción, para Garcia (2017), significa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas. Con frecuencia se considera que la ejecución estratégica es el paso más difícil en el proceso de la ejecución estratégica debido a que requiere disciplina personal, sacrificio y dedicación; esta, gira alrededor de la capacidad gerencial para motivar a los empleados, pues la motivación es elemento fundamental para que los empleados actúen con esmero en la realización de las tareas.

Dichas tareas se tratan de llevar a cabo mediante los programas, implementando las tareas de Coordinando, comunicando claramente las prioridades y dando un buen seguimiento. En esta fase se requiere hacer cambios para convertir a una empresa en una entidad competitiva a futuro. Algunos cambios adecuados son la variación de la estructura organizacional, la sustitución de uno o más individuos, nuevos procesos entre la división de la empresa diseño de nuevas políticas, replanteamiento de la misión de la empresa, planteamiento de acciones para aumentar el capital incorporar nuevo personal, entre otras más que se dan comúnmente en las compañías.

A continuación, también se presenta los componentes del proceso de planificación estratégica, para que esta sea exitosa:

a) Misión

Es un enunciado por medio del cual la empresa comunica, tanto a los agentes internos como a los externos, sus objetivos y filosofía. La misión es lo que distingue a una entidad ante las demás empresas y ante la sociedad. El enunciado de la misión debe ser corto, claro conciso, para evitar ambigüedades e imprecisiones. Así mismo, la misión genera compromisos, valores, etcétera. La utilidad de contar con una misión concertada entre el equipo directivo y la comunicación de ésta a los empleados, clientes y competencia es la siguiente:

- Motivar al personal para que se sienta parte de la empresa.
- Identificar y delimitar el campo de acción.
- Establecer formas y normas para que el personal pueda cumplir con sus actividades.
- Contribuir a la unificación de la organización.
- Permitir conocer objetivos y valores con que cuenta la organización.

(Gómez, 2007, págs. 138-140)

b) Visión

Para la ingeniera Davalos (2016) la creación de la visión inicialmente debe pasar por el proceso de plantear la estrategia, los administradores de la organización necesitan preguntarse sobre los siguientes aspectos "¿cuál es nuestra visión para la compañía? ¿Hacia dónde se debe dirigir? ¿Qué clase de empresa estamos tratando de desarrollar? y ¿cuál debe ser su futura configuración de negocios?". El hecho de llegar a una conclusión bien razonada de la dirección a largo plazo de la compañía impulsa a los administradores a estudiar pormenorizadamente el negocio actual y a desarrollar una idea más clara de si es necesario un cambio y cómo hacerlo dentro de los próximos 5 a 10 años.

La visión de una empresa es un mapa de su futuro que proporciona detalles específicos sobre su tecnología y sobre su enfoque al cliente, los mercados que desea alcanzar, las capacidades que planea desarrollar y el tipo de empresa que en que se desea convertir. Una visión clara y emprendedora es un requisito previo para un liderazgo estratégico efectivo. En este punto se debe determinar cuáles son las necesidades del cliente que se deben satisfacer, qué actividades de nuestro negocio nos son fundamentales, qué tipo de posición de mercado a largo plazo deseamos ocupar y qué clase de compañía se pretende ser.

El desarrollo de una visión estratégica no es un ejercicio de fraguar palabras con el fin de crear un lema atractivo para la compañía: más bien, es un ejercicio que consiste en pensar cuidadosamente sobre la dirección que debe tomar la empresa para tener éxito. Implica seleccionar los mercados en los que se participará, colocar a la empresa en una senda estratégica y comprometerse a seguir dicha ruta.

Los administradores llevan a cabo tres tareas discernibles al crear una visión estratégica y al convertirla en una herramienta útil que indique la dirección a seguir:

- Definir en qué negocios está actualmente la empresa y que exprese la esencia de "quiénes somos, lo que hacemos y dónde estamos ahora".
- Decidir el curso a largo plazo; elegir "hacia dónde vamos" y planear una ruta estratégica que la empresa deba recorrer.
- Comunicar la visión estratégica en términos claros, apasionantes, que propicien el compromiso en toda la organización.

(págs. 8-19).

c) Los objetivos estratégicos

Según Armijo (2009) el propósito del establecimiento de objetivos es convertir los lineamientos de la visión estratégica y de la misión del negocio en indicadores de desempeño específicos, en resultados y consecuencias que la organización desea lograr. De los objetivos derivan las metas de desempeño de una empresa: los resultados y los logros que desea alcanzar. Funcionan como parámetros para la evaluación del progreso y el desempeño de la organización.

d) Determinación de la estrategia

Igualmente, para Armijo (2009) las estrategias representan las respuestas de la gestión al cómo alcanzar objetivos y cómo perseguir la misión y la visión estratégica de negocio de la organización. La creación de la estrategia concierne al cómo: cómo alcanzar los objetivos de desempeño, cómo lograr una ventaja competitiva, cómo conseguir que la misión y la visión sean una realidad para la compañía. Es necesaria una estrategia para la compañía como un todo, para cada negocio en el cual se encuentra y para cada parte funcional del negocio. La estrategia está inherentemente orientada hacia la acción: tiene que ver con lo que hay que realizar y cuándo se debe hacer, por lo tanto, cada objetivo que tengamos en la empresa precisará a su vez de una estrategia. Surge la pregunta entonces ¿cómo diseñar una estrategia exitosa? Thompson (2015) propone los siguientes factores modeladores de estrategia:

Factores externos:

- Consideraciones de pertenencia
- Atractivo de la industrial
- Oportunidades y amenazas

Factores internos:

- Fortalezas debilidades
- Concepto de negocio
- Sistema de valores

Por lo anteriormente dicho, a continuación, se presenta la tabla No.2 donde se enlista las ventajas y las limitaciones de la implementación de la planificación estratégica.

Tabla 2 Ventajas y las limitaciones de la implementación de la planificación estratégica

Ventajas de la planificación estratégica	Limitaciones de la planificación estratégica
<ul style="list-style-type: none"> • unifica la orientación de la empresa • Obliga a estar más pendiente del entorno. • Aumenta la capacidad de reacción ante imprevistos. • Introduce una disciplina en el pensamiento a largo plazo de la empresa • Permite la participación del personal en las decisiones empresariales. • Obliga a los directivos a pensar y reflexionar sobre cuáles son los principales problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto nivel de burocratización que puede llevar a la parálisis por análisis. • Dificultad para hacer previsiones en un entorno tan dinámico y cambiante. • Generalmente hay una separación entre los planifican y ejecutan estas estrategias.

Fuente: Thompson (2015)

Dentro de la planeación estratégica se encuentra una herramienta indispensable, llamada Balanced ScoreCard (BSC) la cual Kaplan & David (2001) establecen que el BSC tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultado, a través de alineación de los objetivos de todas las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y así mismo desarrollo y aprendizaje, mediante cuatro categorías las cuales se explican a continuación en la ilustración No. 7:

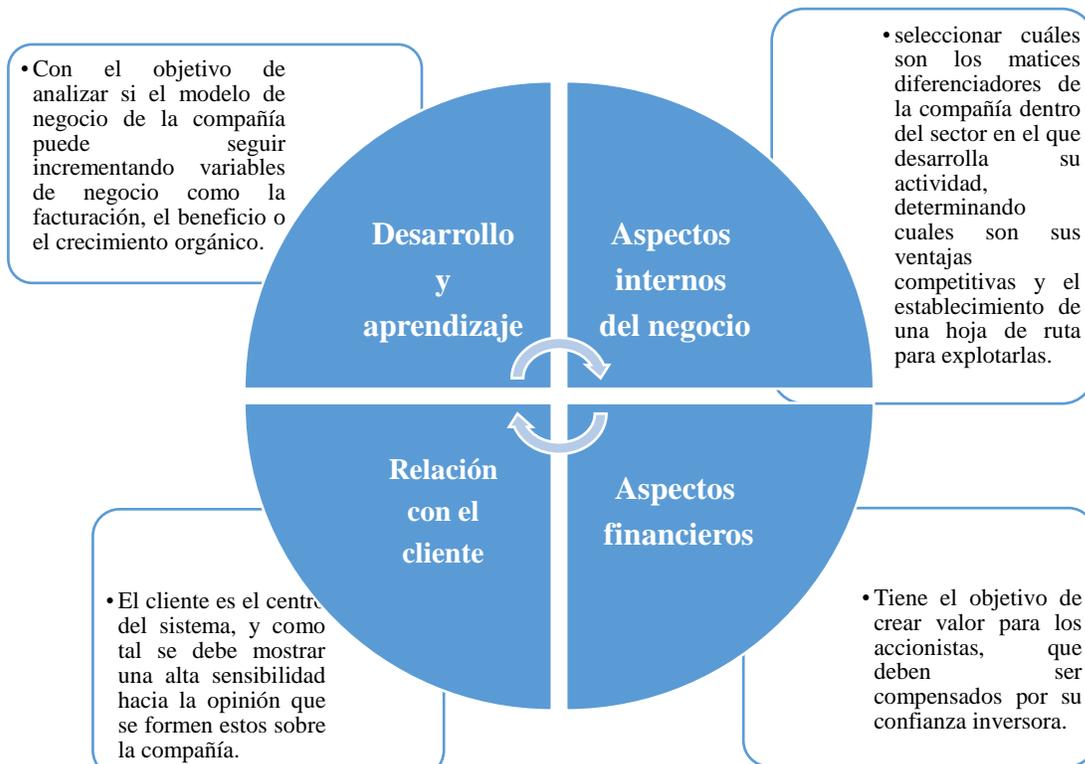


Ilustración 7. Perspectivas del BSC
Fuente: Kaplan & David (2001)

Cabe añadir a lo anterior que Kaplan & David (2001) diseñan el Balanced Scorecard como un instrumento para medir resultados, partiendo de la base del establecimiento de indicadores financieros y no financieros derivados de la visión, misión y estrategia de la empresa, por lo que se convierte en una herramienta para gestionar la estrategia.

También es importante tener claras las perspectivas del BSC expuestas por Alveiro Montoya (2011), existen pasos fundamentales en la implementación de este, de los cuales la organización debe apropiarse y llevar a cabo como:

1. El Diseño de una estrategia empresarial consistente y transparente, donde lo primero es conocernos a nosotros mismos, realizando un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)

2. Establecer una clara diferenciación entre los objetivos estructurales respecto de los organizacionales
3. Comunicar de la estrategia una vez decidida la hoja de ruta tras el análisis preliminar, debe ser comunicada a la organización, con el objetivo de que todo el barco pueda remar en la misma dirección.
4. Los objetivos departamentales deben alinearse, para así evitar los indeseados conflictos de intereses que resten fortaleza a los esfuerzos de la organización.
5. Trasladar los objetivos a presupuestos, esto significa trasladar la importancia cualitativa de los planes a importancia cuantitativa dentro de los presupuestos de la compañía.
6. Establecer métricas e indicadores con el objetivo de detectar desviaciones respecto a la planificación, y poder realizar a tiempo los distintos planes correctivos para cumplir en tiempo y forma con los objetivos propuestos.

Por otro lado, también es importante determinar los grupos de interés o Stakeholder, los cuales son personas u organizaciones afectadas por las actividades y las decisiones de una empresa. En estos grupos podemos contar a los empleados, clientes, proveedores, accionistas, inversores, entes públicos, organizaciones no gubernamentales, sindicatos, organizaciones civiles, la comunidad y la sociedad en general. También en el libro: la teoría de Stakeholder escrito por Fernández & Bajo (2012) sostiene que "La dirección estratégica de la empresa debería atender a la consecución no sólo de los objetivos propios de los accionistas, sino de todo un más amplio abanico de interesados: trabajadores, clientes, sociedad en su conjunto, proveedores, etc. Viene a ser esto, en cierta forma, una especie de condición de posibilidad de

la supervivencia de la empresa a largo plazo” Es por ello que fijarse en dichos grupos puede contribuir a la construcción de estrategias y así mismo definir los objetivos para su debida gestión.

4.2. Marco legal

Para el desarrollo de la investigación es necesario identificar las entidades gubernamentales que regulan el buen desarrollo de las tareas del administrador en Colombia, así poder realizar el direccionamiento estratégico de Construcciones y Servicios Espinosa S.A.S. según el margen de la ley como se muestra a continuación en la tabla No. 3

Tabla 3 Marco legal

Marco legal	
Grupo Regulador	Descripción
Código de comercio	Es el conjunto de normas y preceptos que regulan las relaciones mercantiles entre diversos individuos o empresas de un mismo territorio. Surgieron como la ilustración para ordenar la actividad comercial. El desarrollo del comercio ha generado que, en la actualidad, el derecho mercantil se encuentra regulado tanto por el código de comercio como por otras leyes especiales través de un proceso descodificador. En Colombia el Código de Comercio de Colombia, (2012) se constituyó mediante el Decreto 410 de 1971.
Código de ética	En Colombia existe la normativa que rige el código de ética del administrador, el cual fue constituido por el <i>consejo profesional de administración de empresas</i> . El ministerio de comercio, industria y turismo, consejo profesional de administración de empresas en el <i>Acuerdo No. 003, Julio 9 de 1987</i> “Por el cual se dicta el Código de Ética Profesional para los Administradores de Empresas.
Norma ISO 9001:2015	La ISO 9001, es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. La principal herramienta de mejora, presente entre los requisitos de la norma ISO 9001, es la definición de objetivos de la calidad (apartado 6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos). Estos objetivos, normalmente planteados con frecuencia anual, deben ser la aplicación práctica de los principios establecidos en la política de calidad de la organización: mejora continua, aumento de la satisfacción del cliente y cumplimiento de requisitos. Según lo establecido por la norma ISO 9001, los objetivos de calidad deben tener en cuenta los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> • Coherencia con la política de la calidad. La política de la organización debe establecer las líneas de actuación básicas sobre las que se deben establecer los objetivos concretos. • Mensurabilidad. Los objetivos de la calidad deben estar asociados a indicadores que permitan su medición. (ISO, 2018)

Leyes	<ul style="list-style-type: none"> • Obligación de los Municipios a incorporar la gestión del riesgo en sus normas de ordenamiento territorial (Ley 1523 de 2012). • Obligación por parte de los urbanizadores de realizar estudios detallados de amenaza y riesgo por fenómenos de remoción en masa o inundación como requisito previo para obtener la licencia de urbanismo (Ley 9/97). • Exigencia de contar con una interventoría para proyectos contratados con el Estado (Ley 80/93). • Obligación de presentar proyectos arquitectónicos que tengan en cuenta a las personas en condición de discapacidad (Ley 1680/13). • Exigencia de estudios arquitectónicos, geotécnicos, estructurales, no estructurales (Ley 400/97). • Necesidad de contar con revisor estructural independiente y un supervisor técnico independiente en ciertos casos (Ley 1796/16).
--------------	---

Fuente: Autor

5. Metodología

5.1. Tipo de Metodología

Para el desarrollo del plan estratégico de la empresa Construcciones y Servicios Espinosa S.A.S. se hizo uso de herramientas que permitieron cuantificar y cualificar el trabajo que se realizó en la empresa y con ello se comprendió el estado actual de la empresa, también se diagnosticó cada situación y se formuló cada estrategia.

5.2. Tipo de Estudio

En la realización de este proyecto se trabaja con el estudio tipo descriptivo que logra exponer los diferentes componentes de la empresa Construcciones y Servicios Espinosa S.A.S., mediante la observación, logrando representar la situación real en la que se encuentra. Posteriormente se realizará la toma de datos que permitan unificar la posición de las partes involucradas, tanto internamente como con agentes externos y finalmente se realizará el análisis de los datos para poder diseñar las estrategias que sirvan a la empresa en su crecimiento y consecución de los objetivos.

5.3. Población y Muestra

Para el desarrollo del presente proyecto se contará con el personal administrativo y gerencial de la empresa Construcciones y Servicios Espinosa S.A.S., para quienes se sustenta la información base para diseñar el Plan Estratégico.

5.4. Herramientas

- Observación: Se identificarán la misión y los objetivos que se tienen dentro de la empresa, para definir su enfoque.
- Encuestas: instrumento por el cual permite identificar aspectos claves en la compañía como el nivel de compromiso y satisfacción que tienen los empleados, problemáticas que observen desde su puesto de trabajo y además si conocen su cultura organizacional dentro de la empresa.
- Entrevista: las cuales que permitirán conocer la posición y opinión de cada una de las partes que participan dentro de la organización, desde los obreros hasta la administrativa.
- Matriz D.O.F.A: Diagnóstico de cuál es la posición actual de la organización, permitiendo conocer la realidad y consignar el punto en que se está y para dónde se va. Esto permitirá reforzarse si hay debilidad, prepararse para sortear las que son amenazas para la empresa, pero también encaminarse hacia las oportunidades que se tienen y hacer uso de las fortalezas dirigiendo los objetivos.
- Balanced Scorecard: Herramienta por la cual se pueden definir y realizar el seguimiento a las estrategias planteadas para la empresa.
- Matriz IE: Herramienta por la cual se puede realizar el análisis interno y externo de la empresa mediante gráficas realizar la evaluación respectiva de la situación actual.

- Matriz BCG: Herramienta por la cual se pueden determinar el posicionamiento de la empresa en el mercado, es decir define el nivel de participación y rentabilidad, que esta tiene entre las demás compañías.

5.5. Actividades

Para el desarrollo del proyecto de grado fue necesario realizar las siguientes actividades, como se muestra a continuación en la tabla No. 3. Donde se encuentra cada una de las actividades enmarcadas en cada uno de los objetivos específicos, es decir, para el alcance de cada objetivo es importante seguir la actividad expuesta.

Tabla 4 Actividades

Objetivos	Actividades
Realizar un diagnóstico actual de la empresa para conocer las fortalezas y debilidades internas, del mismo modo las oportunidades y amenazas del entorno empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> • Se recolecta la información necesaria para realizar el diagnóstico situacional de la empresa. • Identificar la misión y la visión de la empresa y realizar entrevistas a los altos mandos e intercambiar de correos con la información. • Para el análisis del entorno se utilizaron fuentes primarias y secundarias.
Identificar y gestionar los grupos de interés con mayor importancia en las actividades relacionadas del sector de la construcción, sus expectativas y tendencias	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizan distintas auditorias que permita conocer el estado actual de la empresa. • Mediante el estudio de los factores internos y externos de la empresa, determinar cómo se maneja la empresa frente a los Stakeholder de igual manera que aprovechamiento se tiene del sector de la construcción.
Formular los objetivos y estrategias que conduzcan al desarrollo y crecimiento de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de las matrices como herramientas para la formulación de objetivos y estrategias. • Utilizar herramientas como matriz E.F.E y E.F.I Posteriormente se complementa con la matriz I.E, D.O.F.A y con la matriz Boston Consulting Group.

<p>Diseñar un Cuadro de Mando Integral con indicadores que permitan hacer seguimiento a los objetivos, estrategias y planes de acción propuestos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta del cuadro de mando integral donde se definirán las variables a monitorear en el cuadro de mando. • Se formularán planes de mejoramiento para aquellos procesos que no cumplen con las metas y requerimientos propuestos inicialmente. Así mismo el diseño de indicadores de gestión y metas concretas
---	---

Fuente: Autor a partir de la metodología de la planeación estratégica de David (2017)

6. Diagnóstico situacional

Para la fase del diagnóstico fue de vital importancia iniciar con el análisis interno y externo, el cual consta de la identificación de oportunidades y amenazas del macroentorno y microentorno. De igual manera se realiza el análisis interno como fortalezas y debilidades, mediante el uso de herramientas como la Matriz E.F.E. y E.F.I. Posteriormente se complementa con la Matriz I.E y D.O.F.A.

6.1. Auditoría Externa

Con la finalidad de encontrar variables externas que pueden influir en el desarrollo de la empresa, se revisaron cinco categorías: Fuerzas económicas, Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales, fuerzas tecnológicas y fuerzas competitivas que se relacionan con el sector de la construcción. Se realizaron búsqueda en distintas fuentes confiables y actualizadas de la cual se sustrajo cierta información y también se indago con el personal de la empresa con la finalidad de identificar el macroentorno al cual se encuentra expuesta.

6.2. Análisis del macroentorno y del microentorno

La información plasmada en las tablas evidencia las oportunidades y amenazas del macroentorno y microentorno, son aquellos factores que pueden influir en el funcionamiento

del sector al que pertenece la empresa. Se indagó en múltiples fuentes confiables, donde se encontraron diferentes noticias las cuales se relacionan de alguna forma con la construcción y comercialización de infraestructuras o más específicamente con la actividad económica de prestación de servicios relacionado con la construcción.

Los factores en los que se encuentran clasificadas las variables se obtuvieron del libro guía “conceptos de administración estratégica” del autor Fred David. Por lo tanto, cada variable se encuentra dentro de alguno de estos factores, así se garantiza un mejor análisis. El impacto de cada variable puede ser oportunidad o amenaza, lo cual, con su respectiva explicación, para finalmente, dicho impacto tiene una oportunidad de ocurrencias las cuales pueden ser altas o bajas.

Es por ello por lo que a continuación, se presentan las oportunidades y amenazas del macro y microentorno en las tablas No. 5 y respectivamente, en la que se identifica el factor y la variable de análisis (con fuente de información respectiva). La tendencia que se percibe y de qué manera puede afectar (oportunidad o amenaza), seguido de la probabilidad de ocurrencia (alta o baja).

6.2.1. Análisis del Macroentorno

Para el análisis del macroentorno se tuvieron en cuenta los factores más importantes que influyen dentro de la economía orientados específicamente al sector de la construcción, este tipo de análisis permite ubicar a la empresa dentro de un contexto, social, cultural, demográfico, ambiental, política, económicas y nivel de competencia. Dicha información se extrae de fuentes confiables, teniendo en cuenta las variables por cada factor y a su indicando la tendencia de cada entorno. A continuación, en la tabla No. 5 se puede apreciar dicho análisis.

Tabla 5 Análisis del Macroentorno

Análisis del Macroentorno				
Factor	VARIABLES DE ANÁLISIS	Tendencia	Impacto	Prob.
Sociales, culturales, demográficos y ambientales	Programas de vivienda social	La vivienda de interés social (VIS) se convirtió en la salvación para muchas empresas constructoras debido al decline en el año 2017 para dicho sector, ya que en el 2018 muchas de esta familias beneficiadas decidieron realizar la inversión en la adecuación de sus espacios, generando la necesidad de nueva mano de obra y así mismo mayor participación de las PYMES que tengan la capacidad de ganar la licitación para la participación de nuevos proyecto VIS. (Camara de comercio de Bucamanga, 2018)	Oportunidad: El crecimiento de proyectos de vivienda social involucra a grandes y pequeñas empresas asociadas a la construcción por lo cual genera nuevos empleos, experticia e impulsa a la sociedad a confiar e invertir en este tipo de vivienda.	Alta
	Actitud ante la inversión	La reducción de las tasas de interés, la recuperación gradual en la intención de compra de vivienda y los resultados favorables en la generación de empleo, son los factores clave que de enero del 2019 a octubre del mismo año se han venido presentando, y contribuyendo al mercado de vivienda siendo así que las constructoras se muestran positivas frente a dicho panorama. (Flórez, 2019)	Oportunidad: la motivación de las personas en adquirir vivienda propia es cada vez mayor debido a la facilidad del trámite bancario y las bajas tasas de interés, además de esto se suman campañas donde promocionan vivienda a un bajo costo asequibles a personas de estratos bajos.	Alta
	Nuevas familias	Las nuevas configuraciones familiares crean la necesidad de adquirir vivienda reactivando la demanda debido a que el mercado tendrá una mayor cantidad de personas con recursos y disposición a adquirir vivienda propia. En cifras se presentó un crecimiento del 29 por ciento, y en recursos, el 44 por ciento, dichos datos obtenidos a través de la vigilancia y el control de las 43 cajas de compensación que hay en el país, están al tanto de que los beneficios ofrecidos lleguen a los más de 21 millones de afiliados al sistema. (FLÓREZ, 2018)	Oportunidad: Gracias a la creación de nuevas familias que, por supuesto necesitan de una vivienda para habitar, genera en el mercado la demanda de construir más viviendas según la disposición de recursos con la que dispongan las familias, por lo general son familias de 3 que desean invertir en espacios más pequeños, económicos y fáciles de adquirir.	Alta

<p>Escasez de personal capacitado</p>	<p>La situación del personal de mando medio en obras de construcción es crítica debido a la escasez de capacitaciones por parte de entidades involucradas y hasta de las mismas empresas que no realicen dichos procesos de capacitación al personal. El rendimiento de una mano de obra que carece de capacitaciones y entrenamiento afecta en la productividad y finanzas de la empresa ya que depende del capital humano para desempeñar casi el 90% de las tareas en infraestructura. (Revista Dinero, 2019)</p>	<p>Amenaza: ocurre una desventaja ante las demás empresas debido a los inadecuados métodos de trabajo, y técnicas que retrasen la entrega de la obra quitando valor a la construcción.</p>	<p>Baja</p>
<p>Consumo excesivo de los recursos naturales</p>	<p>Debido a la actividad económica de las empresas constructoras donde se tiene continua interacción con el medio ambiente, se puede vulnerar ecosistemas con acciones irreversible que pueden afectar al mismo y de igual manera muchas empresas no incluyen dentro de su cadena de valor la responsabilidad ambiental que hoy en día deben adoptar como medida de prevención y de contribución con la sociedad. Lamentablemente la transformación de terrenos produce peligrosos residuos, que deben ser bien manipulados y de igual manera se debe tener cuidado con la optimización de recursos como el aire, agua y suelo. (Argos, 2019)</p>	<p>Amenaza: Uno de los factores influyentes para la contratación son las medidas preventivas para con el medio ambiente, de lo cual la mayoría de las pequeñas empresas no optan dichas medidas ambientales o no tienen especial cuidado con el medio ambiente. Es por ello por lo que una gestión ambiental es una necesidad y una estrategia para la operación de las distintas actividades de construcción.</p>	<p>Alta</p>
<p>Autoconstrucción de vivienda</p>	<p>Una de las necesidades básicas de las personas es poseer un hábitat, por lo cual en todo el territorio colombiano se dan las autoconstrucciones, donde las personas con distintos medios y recursos se apropian de un terreno y allí mismo construyen improvisadas viviendas. En otros casos la autoconstrucción es viable cuando se busca la mano de obra calificada y por ende los recursos óptimos para la construcción de infraestructura, dichos proyectos son pequeños, pero de gran importancia para el desarrollo urbanístico. (DANE, 2019)</p>	<p>Oportunidad: Las PYMES dedicadas a la realización de pequeños proyectos como lo es la construcción de una casa, genera reconocimiento y pequeñas oportunidades de negocio en este caso específico.</p>	<p>Baja</p>
<p>Seguridad social</p>	<p>Las actividades de construcción implican una alta exposición al riesgo laboral, por lo cual todas las empresas deben dar garantía de protección a la salud física de los empleado y familia de los empleados. Un recurso humano con seguridad social evitara sanciones por parte del estado , accidentes laborales y la informalidad en la subcontratación , así como lo publica el ministerio de trabajo, en donde la subcontratación muchas veces vulnera los derechos laborales y no tienen en cuenta la seguridad social de los empleados por ende uno de los objetivos principales es en el momento de la contratación</p>	<p>Amenaza: En el caso de una contratación inadecuada por parte de una empresa aleada, puede generar conflictos con lo que dicta la ley y recibiendo multas que afecten el buen nombre de la empresa y las finanzas de la empresa.</p>	<p>Baja</p>

		inspeccionar la seguridad de cada empleado y respetar sus derechos como trabajador. (Valencia, 2019)		
políticas gubernamentales y legales	Políticas del ministerio de vivienda, ciudad y territorio	Formular la política pública de vivienda, agua potable, saneamiento básico y desarrollo urbano y territorial, así como los instrumentos normativos que la desarrollen, de acuerdo con las necesidades contempladas en el PND, los compromisos internacionales suscritos y la normatividad vigente, con el propósito de consolidar el sistema de ciudades, con patrones de uso eficiente y sostenible del suelo, para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población colombiana. (Minvivienda, 2019)	Oportunidad: Establecer las políticas de calidad dictadas por el ministerio de vivienda contribuye al mejoramiento en los procesos de construcción y utilización de la tecnología necesaria para mejorar el desempeño en los empleados y que quede reflejada en la índole de la infraestructura	Alta
	Reglamentación del ordenamiento territorial	Establece los mecanismos que permiten al municipio, en ejercicio de su autonomía, promover el ordenamiento de su territorio, el uso equitativo y racional del suelo, la preservación y defensa del patrimonio ecológico y cultural localizado en su ámbito territorial y la prevención de desastres en asentamientos de alto riesgo, así como la ejecución de acciones urbanísticas eficientes. (Ministerio del Interior, 2018)	Oportunidad: Da claridad para la participación en la modificación urbanística y todo lo relacionado con los mecanismos de aprobación, planeación y ejecución de las obras.	Baja
	Garantía y calidad en la prestación de servicios	Para el Departamento Nacional de Planeación el amparo de calidad del servicio cubre a cualquier empresa por los perjuicios derivados de la deficiente calidad del servicio prestado por el contratista. Estos perjuicios generalmente se presentan con posterioridad a la terminación del contrato, es por ello la importancia de realizar un estudio y una cotización previa a la aceptación de la labor. Por parte del contratista se debe verificar si este se lleva de acuerdo con lo pactado y de igual forma la otra parte también debe solicitar vigilar la ejecución de lo que se está costeano. (DNP, 2019)	Oportunidad: Que una entidad del estado ampare a los contratistas para una mejor calidad de prestación de servicios para realizar los diseños de una obra y su ejecución en general hace que la empresa crezca dentro de sus procesos en sentido de responsabilidad y a su vez de cumplimiento.	Alta

	Beneficios tributarios	Los propietarios, poseedores o desarrolladores de construcciones sostenibles podrán optar por beneficios e incentivos de carácter tributario, de financiamiento y demás que defina el Gobierno nacional, sin perjuicio de otros incentivos que puedan establecer las entidades territoriales para el fomento de la construcción sostenible en el marco de sus competencias y respectivas jurisdicciones. (ANDI, 2019)	Oportunidad: Recibir incentivos tributarios por parte del estado aumenta el margen de rentabilidad en cuanto a la retribución del IVA en el costo de los materiales y además de esto baja los costos de construcción para la venta de viviendas.	Alta
	Creación de FONVIVIENDA	El fondo nacional de vivienda en consolidación del sistema nacional de información de vivienda y ejecución de políticas del gobierno nacional en materia de vivienda VIS urbana. Decretado para que los estratos más bajos puedan acceder a vivienda propia y aumente su calidad de vida. (Minvivienda, 2018)	Oportunidad: El gobierno ofrece proyectos de construcción de vivienda social a lo largo del país donde muchas empresas se benefician de estas licitaciones ya que el acuerdo de pago es justo y seguro.	Baja
	Normas que rigen la construcción	Es importante tener en cuenta que en Colombia existen una serie de normas dirigidas al sector de la construcción en las cuales regulan los aspectos que van desde la clasificación del suelo, pasando por la habilitación de este y otras que regulan aspectos estructurales y de sismo resistencia, dentro de un marco jurídico estricto para el bienestar de quienes construyen y habitan la urbanización privada o espacio público. (MINCIT, 2018)	Oportunidad: Las leyes que dicta la normativa de construcción en Colombia amparan al cliente ya que exige el nivel de calidad en la infraestructura y así mismo brinda confianza en la empresa.	Baja
Competitivas	Alianza entre SENA y Camacol	El SENA y la Cámara Colombiana de la Construcción (CAMACOL), se unieron para fortalecer la capacitación y certificación de los trabajadores de este gremio, ya que el SENA es un aliado natural del sector porque forma y certifica las competencias laborales de la mano de obra. Con el SENA se pretende actualizar los conocimientos de los trabajadores y crear nuevos programas que permitan construir nuevas habilidades que aporten desarrollo profesional a los empleados de la construcción. (SENA, 2019)	Oportunidad: Vincular a los empleados de manera gratuita a los cursos y capacitaciones del SENA para el mejoramiento de los procesos y especializar al personal de tal manera que brinden ventaja competitiva ante las demás empresas y enriquecimiento personal para los mismos empleados.	Alta

	Impulso por parte del gobierno a las Pymes de la construcción	Aspectos como la entrega de anticipos en los contratos de obra pública, reducción en los pagos de impuestos territoriales, el pago a tiempo de las facturas y las liquidaciones de los contratos, cumplimiento del acuerdo por parte de los contratistas, también todos los asuntos que deberían abordarse y regularse, justamente, en la política de Estado para lograr mayor participación de las PYMES en la obras de Estado. (Vanguardia, 2019)	Oportunidad: Contratar con el estado asegura prestigio y además de esto permanencia entre sus obras civiles. Igualmente contar con los recursos necesarios para el desarrollo de las construcciones, es un gran alivio financiero para la empresa encargado.	Alta
	Desarrollo sostenible en la industria de la construcción	El consejo colombiano de construcción sostenible (CCCS) diseño una metodología que permite la planeación efectiva de estrategias de sostenibilidad desde las etapas tempranas del proyecto, la definición de metas claras de desempeño y el cumplimiento de las expectativas sociales, ambientales y económicas de las partes involucradas. El logro de la sostenibilidad integral exige verificar que los sistemas relacionados al consumo de agua y energía que se instalen y estén a punto de acuerdo con las especificaciones técnicas, además que se desempeñen conforme a los requerimientos del proyecto. (CCCS, 2019)	Oportunidad: Promueve la innovación a través de la creación de espacios que contribuyan con el medio ambiente y además de esto al bienestar de los residentes con materiales de bajo impacto ambiental, control de agentes contaminantes y sobre todo responsabilidad social durante la construcción.	Alta
Económicas	Aumento la producción de cemento gris	En el periodo febrero 2019 – enero 2020, la producción de cemento gris totalizó 13.108,2 miles de toneladas, registrando un incremento de 5,0% con relación al periodo febrero 2018 -enero 2019. Por otra parte, los despachos de cemento gris al mercado nacional alcanzaron los 12.593,6 miles de toneladas, presentando un aumento de 4,8% en comparación a lo registrado en el periodo febrero 2018 - enero 2019. (DANE, 2020)	Oportunidad: el aumento de producción es proporcional a la reducción del precio en la principal materia prima en la construcción, es favorable en el costo para la realización y llevar a cabo de manera económica el proyecto a ejecutar.	Alta
	Reducción de las tasas de intereses en la compra de vivienda	El Gobierno ha optado por implementar medidas que permitan dinamizar el mercado, entre otras, subsidiando tasas de interés, aumentando los beneficios para los compradores y resaltando que las tasas de créditos actuales son las más bajas registradas en los últimos 12 años; lo que hace de este momento una buena oportunidad para los interesados en comprar vivienda. (Superintendencia Financiera de Colombia, 2019)	Oportunidad: Dinamizar el mercado con tasas de interés atractivas a los clientes, hace que las constructoras también se interceden en la realización de nuevos proyectos debido a la demanda que se espera, gracias a los créditos de vivienda ofrecidos por los distintos bancos.	Alta

	<p>La participación del sector construcción en el PBI</p>	<p>El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) reveló datos sobre Producto Interno Bruto (PIB) del país. Estos muestran que la economía creció 2,8 % en el primer trimestre el año. Sin embargo, el valor agregado del sector de edificaciones presentó un decrecimiento del -8,8 %. Sin embargo, este resultado se explica por tres factores que limitan la capacidad del sector de generar valor agregado: Un menor volumen de actividad constructiva, un menor ritmo en la ejecución de los proyectos y una menor participación de segmentos de actividad no residencial y vivienda no social, en los cuales se concentra la mayor generación de valor agregado del sector. (DANE, 2019)</p>	<p>Amenaza: Que la participación financiera del sector de la construcción no sea la esperada para la contribución económica del país, significa que se enfrentan nuevos retos por parte del gobierno y en alianza con empresas que se dedican a esta actividad económica para reactivar el mercado.</p>	<p>Baja</p>
	<p>Inversión para la reactivación de obras civiles</p>	<p>El viceministro de Infraestructura, Manuel Felipe Gutiérrez, destacó que la ejecución de infraestructura medida por el Indicador de Inversión en Obras Civiles (IIOC) del DANE, logró una buena dinámica entre abril y junio pasado. Así lo demostró el aumento de 13,3% en los pagos de obras civiles registrado durante el segundo trimestre. (Ministerio de transporte , 2019)</p>	<p>Oportunidad: Los planes del gobierno nacional para reactivar la construcción ayudan a estimular el crecimiento de la economía y por supuesto la generación de nuevos puestos de trabajo.</p>	<p>Alta</p>
	<p>Estandarización de los precios</p>	<p>Gracias a los diagnósticos y estudios en la obra de construcción y adecuación viabilizadas por el ministerio de industria y comercio, se puede conocer un listado de precios de acuerdo con el alza por año, de lo cual se pueden remitir todas las empresas la hora de realizar la compra de insumos para la construcción de nuevos proyectos, permitiendo así la transparencia en el mercado y el justo precio. (MINCIT, 2019)</p>	<p>Oportunidad: La legitimidad en los precios de los materiales facilita generar el costo real del proyecto y transparencia en el proceso de compra.</p>	<p>Alta</p>
	<p>Costo de compra</p>	<p>El índice de costos de la construcción de vivienda (ICCV) depende del crecimiento porcentual de proyectos en obra, ya que de ello depende el volumen de materiales, maquinaria y mano de obra requerida por el sector. Es decir, el costo es directamente proporcional al auge de proyectos de infraestructura de los cuales entran toda cadena de valor en la construcción involucrada, de lo cual se deben identificar desde los mejores proveedores hasta la mano de obra bien calificada. (ICCV, 2019)</p>	<p>Amenaza: Debido a que el costo de compra se debe al volumen de material requerido por el sector, el costo no permanece constante si no varía dependiendo del proveedor y de la región haciendo que en el proyecto exista un alza de este.</p>	<p>Baja</p>

Fuente: Autor

6.2.2. Análisis del microentorno

El respectivo análisis del microentorno se da a partir de la búsqueda de información para determinar por cada factor variables de análisis que permitan comprender y anticipar el comportamiento que posiblemente favorezca o amenace de manera directa las opciones que tiene la empresa dentro del mercado. Como se muestra a continuación en la tabla No. 6 el análisis del microentorno para la empresa con el fin de determinar el impacto que puede tener sobre ella.

Tabla 6 Análisis del Microentorno

Análisis del Microentorno				
Factor	VARIABLES DE ANÁLISIS	Tendencia	Impacto	Prob.
Clientes	Incremento de la demanda en construcción de obras civiles publicas	Los pagos en obras civiles en el primer semestre del año 2019, según el DANE, se incrementaron un 7,9 por ciento en relación con el año pasado durante el mismo trimestre. En concreto, el grupo de carreteras, calles, caminos, puentes, carreteras sobreelevadas, túneles y construcción de subterráneos aumentó un 6,5 por ciento sus pagos entre enero y junio del 2019, lo que sumó 3,3 puntos porcentuales a la variación anual. Los efectos de lo anterior se deben al incremento de pagos concentrados en reparación, adecuación de vías interurbanas, mantenimiento y construcción (El Tiempo, 2019).	Oportunidad: el aumento en la demanda requiere el lanzamiento de nuevos proyectos para la satisfacción del mercado.	Alta
	Grandes constructoras privadas buscan los mejores aliados	Las grandes empresas constructoras tercerizan las tareas y actividades cada vez más frecuente, ya que hay muchos procesos que pueden ser realizados por compañías especializadas evitando un desgaste administrativo importante. Aunque esto eleva el costo del proyecto, se ha demostrado que se optimiza el tiempo, el material y sobre todo la carga laboral. Indicado que se puede lograr un outsourcing como oportunidad para la participación de todas las empresas involucradas en el sector. (Portafolio, 2019)	Oportunidad: Formar alianza con grandes empresas que fortalecen al sector y sobre todo a las pequeñas empresas que obtienen nuevas obras para generar más empleo y así realizar un aporte que robustece la empresa adquiriendo más experiencia y reconocimiento.	Baja
	Contratistas especializados	La ejecución de procesos establecidos garantizan el buen manejo de maquinaria y materiales que aseguran la efectividad del trabajo , así mismo disminuye la dificultad de la labor por sus procesos automatizados , esto en base de la buena práctica y el conocimiento del personal capacitado para labores específicas que con experiencia y experticia se logra una buena gestión de contratistas que facilitan y optimizan el tiempo y los recursos con los que se cuentan para llevar a cabo las actividades específicas por las que fueron contratados en beneficio mutuo. (ISO, 2018)	Oportunidad: Al requerir las grandes empresas de mano de obra especializada aumenta las posibilidades de ser requeridos por dichas empresas y a su vez se adquiere un control de lo cual mejora el procedimiento y se adquiere mayor confiabilidad por parte de estas empresas.	Alta

	Cumplimiento de la contratación por proyecto	El Departamento Nacional de Planeación en su manual para la contratación de proyectos de construcción de obra pública y privada deja establecido que cuando se aprecien graves irregularidades e incumplimiento en la ejecución de un contrato que amenace con la paralización y penalización de la obra, es obligación del contratista o supervisor dar aviso por escrito las razones del incumplimiento para llegar a un acuerdo de ambas partes, llevar seguimiento y registro de este para evitar sanciones por incumplimientos contractuales. (DPN, 2019)	Amenaza: El no cumplimiento de un contrato, puede resultar en pérdidas y desprestigio para la empresa. A su vez tiene varios factores en contra como el cambio de precios en los materiales, cambio climático y el compromiso de los empleados.	Baja
	Sodimac	Es una empresa líder en el mercado por ofrecer mejoramientos locativos a los hogares colombianos, a su vez provee soluciones de proyectos como remodelación, instalación y construcción para los clientes mediante canales de contratistas según la especialidad de cada uno de ellos para brindar garantía, integridad y compromiso en sus servicios.	Oportunidad: Mediante sus canales se ha obtenido el mayor número de trabajos realizados en Santander ya que en alianza directa con Sodimac la empresa es la número uno en instalaciones.	Alta
Proveedores				
	Marcas reconocidas de gran confiabilidad	Dentro del sector de la construcción la confiabilidad en los materiales es de gran importancia ya que en su mayoría garantiza la calidad del trabajo y por ende ayuda al respaldo del proyecto evitando un riesgo inherente. Con respecto a lo anterior satisfacer a los clientes con productos de excelente calidad no es solo responsabilidad del contratista sino también del proveedor el cual juega un papel importante para el respaldo de la marca y su funcionalidad. (Corona, 2018)	Oportunidad: La confiabilidad de los materiales que ofrece un proveedor es de vital importancia en la ejecución de un proyecto, por ende, conocer el enfoque y los valores empresariales del proveedor ayuda a escoger la mejor opción suministro de materiales.	Alta
	Facilidades de pago	Para llevar a cabo un proyecto de construcción o remodelación, lo pactado es siempre dar una suma de dinero inicial de acuerdo con el presupuesto realizado por el contratista, asumiendo todos los costos y cantidades requeridas de material o maquinaria. Es por ello que pagar a plazos los materiales resulta más factible y más cómodo para que la empresa realice la obra de acuerdo a lo estipulado. (En obra, 2018)	Oportunidad: Que existan facilidades de pago en la compra y venta de materiales es una ventaja para ambas partes ya que de preferencia estará el que ofrezca un mayor beneficio económico en la compra de dichos suministros.	Alta
Competencia	Persecución de nuevos proyectos avisados	La licitación pública es garante de su posicionamiento y se traduce en la garantía que tiene el adquirente de la calidad de los bienes, logrando la absoluta satisfacción de la entidad y su necesidad, en directa ejecución de la misión institucional y como quiera que las labores a desarrollar deben ser ejecutadas por personas con idoneidad y experiencia, es por ello que los procesos de selección de obra civil, así como el contrato que de este se derive, está sujeto a la Constitución Política, el cual está sujeto a requisitos y trámites de acuerdo a la ley, los cuales pasan por distintos filtros donde son las grandes empresas las que resultan beneficiadas por su trayectoria y capacidad de actuar. (ICONTEC, 2019)	Amenaza: Considerando que pequeñas empresas se tienen que esforzar el doble para ganar un contrato hace que el sector se dinamice menos en la actividad constructiva por que los proyectos han sido manejados de forma arbitraria y no por méritos.	Baja

	Personal cualificado y procesos innovadores	El sector de la construcción es una industria con una estructura dinámica y compleja de gran aporte para la economía nacional por su capacidad de generar empleos directos e indirectos, absorbiendo un buen porcentaje de mano de obra, debido a ello, surgen dos condiciones: un personal experto por su trayectoria laboral o un personal sin experiencia por una alta rotación dentro de la industria o la informalidad de la misma. Es por ello que se debe brindar constante capacitación a los empleados pues a través de ella se puede obtener una mayor productividad, calidad y ejecución correcta de las tareas evitando desperdicios de materiales y el retrabajo. (Gonzales & Valdez, 2019)	Oportunidad: En el mercado de trabajo actual, caracterizado por la competitividad, se requiere de un trabajador dotado de atributos diferentes de aquellos que hasta ahora se consideraban necesarios y suficientes por lo que se hace imperiosa la necesidad de inversión en la capacitación de estos, ello con miras a la búsqueda continua de la calidad y productividad.	Baja
	Nuevas estrategias de colaboración entre empresas para la participación en el mercado	En el mundo y enfocados en el sector de la construcción se han experimentado una serie de cambios y evoluciones que muchas veces son imprevisibles como los cambios climáticos para la construcción en cierto sector, el pensamiento de la población, tener contribuciones al medio ambiente, aglomeraciones industriales, outsourcing de actividades específicas, entre otras que se relacionaron anteriormente. Hoy tiene gran relevancia ir más allá para incorporarse a estas exigencias, buscando soluciones estratégicas para ser competitivos dentro del mercado, por tanto, en relación con lo anterior las empresas dedicadas a la construcción de edificaciones y ejecuciones de obras civiles como respuesta a ser competitivas buscan alianzas complementarias para que sus proyecto tengan afinidad y eficiencia en el mejoramiento de sus procesos ,además de un mayor control de obras en tiempo real. (Pintor, 2019)	Oportunidad: Participar dentro de proyectos de constructoras reconocidas está comprobado que la retribución monetaria es mayor y da la oportunidad de crecer como empresa.	
Productos sustitutos	Vivienda prefabricada	Una casa prefabricada por las características de los materiales que la componen resulta mucho más económica que una casa tradicional, es considerada como una baja amenaza pues el precio en el mercado es menor a la de una convencional aunque este tipo de construcción hasta el momento solo ha sido bien aceptada en construcción de oficinas y casas de campo ya que las personas no tienen seguridad o confiabilidad en este tipo de vivienda debido a que no es apta para todo tipo de terreno y no brinda la garantía que sea de por vida, como si lo haría una vivienda tradicional. (Alarcón, 2019)	Oportunidad: Al no existir productos sustitutos dentro del sector, existe mayor captación de clientes en el mercado, igualmente no es de confianza ni preferencia para los clientes.	Alta
	Asociación colombiana de constructores	La asociación colombiana de constructores (ACOL) ofrece a sus afiliados canales de proveedores y bases de datos actualizadas donde pueden encontrar los precios de los materiales regulados por el gobierno. Así mismo pueden encontrar programas de capacitación con el objeto de mejorar el conocimiento colectivo y las habilidades de del personal en el sector constructor. (ACOL, 2019)	Oportunidad: Gracias a la asociación se pueden conocer proveedores más confiables, eventos de capacitaciones y pertenecer a un grupo de apoyo que	Alta

Grupos de apoyo			facilita información que minimice los costos con los clientes.	
	Camacol	La Cámara Colombiana de la Construcción, Camacol, es una asociación gremial de carácter nacional sin ánimo de lucro, que reúne a nivel nacional empresas y personas naturales relacionadas con la cadena de valor de la construcción. Así mismo, garantizar el cumplimiento de la legislación vigente en materia de Seguridad y Salud en el trabajo también la asociación tiene como objetivo Liderar el desarrollo urbano responsable y sostenible, la disminución del déficit de vivienda y la proyección del sector hacia nuevas oportunidades de negocio y nuevos mercados. (CAMACOL, 2018)	Oportunidad: Pertenecer a la asociación incrementa el desempeño de los procesos internos, garantizando la satisfacción de los clientes y partes interesadas con los productos y servicios para el cumplimiento de los objetivos que orienten la gestión.	Alta
Merca- do laboral	La demanda del trabajo	El sector de la construcción genera actualmente inversiones anuales por 77 billones de pesos, aporta 46 billones de pesos a la economía, demanda insumos por 34 billones de pesos anualmente y, junto con las actividades inmobiliarias, genera 1.8 millones de empleos esto quiere decir que la actividad edificadora es un motor de empleo que ha tenido cambios positivos a gran escala en Colombia, pues además de brindar soluciones habitacionales, es una fortaleza en el mercado laboral. (El empleo, 2019)	Oportunidad: El panorama de la construcción y sus efectos positivos sobre el mercado laboral hace que exista mano de obra especializada, además de esto se otorga oportunidades a personas con baja escolaridad en labores operativas, dado que se valora el saber hacer promocionando y motivando a los empleados.	Alta
	Disposición de mano de obra	De acuerdo con un estudio del BBVA Research, todos los sectores económicos cerraran el 2019 con nuevas oportunidades de empleo, especialmente, en la construcción ya que seguirá demandando más mano de obra cualificada y especializada debido a la generación de nuevos proyectos y la expansión de sus modelos de negocio. (BBVA, 2019)	Oportunidad: Al existir una gran demanda de mano de obra facilita el proceso de selección de personal, pero también involucra retos de capacitación, evaluación constante y estrategias de gestión para una óptima construcción.	Baja
	Personal capacitado en nuevas tecnologías	La transformación del sector de la construcción encontrará un mayor impulso gracias a la aplicación real y practica de tecnologías innovadoras. Algunas tecnologías, ya desarrolladas desde hace tiempo, se están afirmando en el mercado rápidamente, gracias también a los costes cada vez más bajos: pasamos por ejemplo al uso de drones y escáneres láser utilizados en el levantamiento y mantenimiento de los edificios. Otras en cambio, han superado con éxito la fase “experimental” y hoy están listas para ser utilizadas por las empresas, simplificado e innovando el sector de la construcción, aportando mayor productividad y seguridad. (ACCA software, 2019)	Oportunidad: Mejorar los procesos a través de la innovación actualmente es una ventaja competitiva ya que según estudios resulta más rentable y óptimo para la ejecución de un proyecto y además contribuye a la sostenibilidad en ahorro de energía, recursos, desperdicios y bienestar de los empleados.	Alta

Fuente: Autor

Debido a que C&S Espinosa pertenece al sector de la construcción como una empresa prestadora de servicios, donde su principal fuente de ingresos se debe a los servicios de instalaciones que se ofrecen en home center, debe ampliar sus horizontes y ofrecer estos mismo servicios en las distintas plataformas de las agremiaciones donde o mayormente se cuenta con mejores oportunidades, como afiliación a las distintas agremiaciones de constructores, cumplir con buenas prácticas, incentivos para quienes inviertan en nuevos proyectos de construcción el aval de calidad por parte de Camacol. Se concluye que el panorama para el sector de la construcción es favorable, se encuentra en un proceso de actualización.

Por el lado de construcción de infraestructura se hallaron oportunidades al incrementar la demanda de este y la existencia de contratistas que buscan soluciones efectivas para los nuevos proyectos, pues actualmente va en incremento el volumen de construcciones que requieren servicios especializados, como los que ofrece la empresa. Es por eso por lo que se menciona como oportunidad la tercerización de constructoras con el fin de cumplir lo pactado y evitar sanciones en el contrato.

Y por parte del sector, las oportunidades y amenazas pueden cambiar el rumbo de las estrategias ya sea de manera negativa o positiva. Existe un gran número de mano de obra bruta, pero poco personal certificado y especializado. Aunque ha servido para que en alianza con varias entidades se capaciten y certifiquen personal con oportunidad de crecer en el oficio y aumente el nivel salarial, pero además de esto se está adoptando un nuevo concepto de sostenibilidad, donde se trata de optimizar y hacer uso adecuado de los recursos naturales, así mismo la seguridad y bienestar del empleado en tareas de

esfuerzo y de alto riesgo, blindándose con equipos tecnológicos que faciliten el trabajo y cuidado físico del obrero. A nivel competitivo se encuentra que se debe ganar la confianza por parte de los clientes brindando un servicio que cumpla con los estándares de calidad y durabilidad, mediante una excelente selección de proveedores que al menor costo ofrezcan materiales de calidad y reconocida por el cliente. Finalmente contratar con el estado es una oportunidad de negocio que hoy por hoy resulta muy rentable para grandes y pequeñas empresas que deseen ofertar por este tipo de contratos, se asegura una gran oportunidad y reconocimiento dentro del mercado.

6.3. Identificación y gestión de los Stakeholder

Para la identificación de los Stakeholders y definición de las características de cada uno de ellos, es decir: si son latentes, pueden ser inactivos, discrecionales y demandantes, por otro lado, si son grupos expectantes estos podrían tener características de dominantes, peligroso y dependientes. Finalmente se tiene el grupo de los definitivos allí se ubica el grupo de interés que más demande prioridad, que tenga poder y legitimidad sobre todo en la toma de decisiones dentro de la empresa. Como se muestra a continuación en la tabla No.7

Tabla 7 Categorización de los Stakeholder

Categorización de los Stakeholder			
Categoría	Subgrupos	Descripción	Expectativas
Latentes	Inactivos: Entidades regulatorias	Como grupo de interés primario se encuentran las entidades regulatorias públicas del estado como la alcaldía municipal en la oficina de planeación la cual tramita las licencias, realiza interventoría y toma acciones correctivas en caso de que de la empresa incumpla con la normatividad para la construcción la cual impacta de manera indirecta en las decisiones legales, ambientales y operativas de la empresa , es decir un grupo el cual impone su poder pero no tiene la legitimidad para la toma de decisiones.	Respetar y promover los espacios públicos contribuyendo a la construcción de un entorno favorable a la prestación de servicios promoviendo la transparencia, normatividad y leyes claras.

	Discrecionales: Comunidad del barrio Paragüitas	Como grupo de interés secundario se encuentra la comunidad del barrio paragüitas en el municipio de Floridablanca Santander, la cual es el sector donde se encuentra ubicada las instalaciones de la empresa C&S servicios Espinosa y donde gracias a dicha comunidad se ha tenido una excelente acogida comercial beneficiándose mutuamente , dicho grupo no ejerce poder ni legitimidad pero pueden influenciar sobre decisiones de tipo comercial como en los horarios de atención , seguridad y zona de alta afluencia vehicular.	Realizar una gestión integral y vincularse como un actor relevante en la construcción de un entorno favorable para el desarrollo urbanístico
	Demandantes: Proveedores	Como grupo de interés Terciario se encuentran los proveedores, actualmente está la empresa corona, maderkit, todas maderas y Procalco con los cuales se viene estableciendo hace aproximadamente 5 años una relación corporativa de confianza y garantía. Este grupo posee el atributo de la urgencia debido a que de ellos depende en su mayoría la calidad del proyecto, el tiempo de respuesta y la captación de clientes.	Brindar un trato transparente y equitativo, fundamentado en criterios de eficiencia, calidad, crediticio y confiabilidad.
Expectantes	Dominantes: Empleados	En la cuarta posición se encuentran el grupo de trabajadores de la empresa C&S Espinosa, donde gracias a ellos se constituye la empresa y son elemento clave para el crecimiento de ella. Dicha importancia les da poder y legitimidad sobre cualquier decisión importante de la empresa ya que tienen la capacidad de influir, actuar y reclamar. Se centra también en unir fuerzas para coaligar acciones que ayuden de manera positiva o negativa a la empresa.	Atraer, desarrollar y retener talento humano, en un marco de relaciones de trabajo claras, respetuosas, equitativas y justas que generan un ambiente de confianza y desarrollo integral
	Peligrosos: Entidades Bancarias	Como quinto grupo de interés se ubican las entidades privadas bancarias como lo es el banco Davivienda, con la cual se tiene un tipo de relación de liquidez y solvencia, donde de dicha relación se es beneficiaría la empresa C&S Espinosa, pero si se incumplen las obligaciones financieras con dicha entidad, esta tiene el poder y la urgencia de volverse peligrosos. Es por ello que se bene tener debidamente monitoreada y nunca ignorar los acuerdos crediticios y pago de nómina que se tienen con ellos.	Crece con rentabilidad manteniendo buenas prácticas de gerenciamiento y asegurar la sostenibilidad de la empresa.
	Dependientes: Agremiaciones	En el sexto grupo de interés, se encuentran las agremiaciones a las cuales pertenece la empresa, en este caso la Asociación denominada Grupo de especialistas, impulsada por el Grupo Constructor de Sodimac este tipo de Asociación o afiliación le permite a la empresa permanecer activos en los distintos proyectos anunciados, así mismo brinda información de primera mano sobre capacitaciones, nuevas tendencias y listado de precios. Por estos atributos la empresa depende de este grupo de interés, pero de una manera beneficiosa para ambas partes y trabajen por bien común.	Acogerse con transparencia a los beneficios que faciliten el trabajo, agregar nuevos conocimientos que aumenten la calidad de los proyectos, profesionalizar a los empleados y fortalecer el crecimiento de la empresa
Definitivo	Definitivos: Clientes	El séptimo grupo de interés, se puede decir que es de alta prioridad ya que es SODIMAC, organización la cual tiene un convenio con la empresa C&S Espinosa a nivel Santander, del se obtiene casi un 50% de las ganancias de la empresa, dicho grupo obtiene poder, legitimidad y urgencia en las operaciones administrativas de la empresa, por ende, es dominante	Prestar servicios con calidad y prontitud a precios competitivos, orientados a satisfacer sus necesidades y a contribuir con ellos para tener relaciones de largo plazo.

Fuente: Autor a partir de la teoría de Agle & Wood (1997)

La categorización de los Stakeholder de la empresa Construcciones y Servicios Espinosa S.A.S. se lleva a cabo gracias a una matriz de prominencia creada por Agle & Wood (1997) que funciona como mapeo ubicando en la zona de poder, legitimidad y urgencia a cada uno de los grupos de interés, estos grupo se categorizan según su participación dentro de la organización, la clasificación va de acuerdo a la prioridad de atender las expectativas de estos grupos, están los Stakeholder latentes, Stakeholder Expectantes y Stakeholder definitivos. A continuación, en la ilustración No.7 se muestra

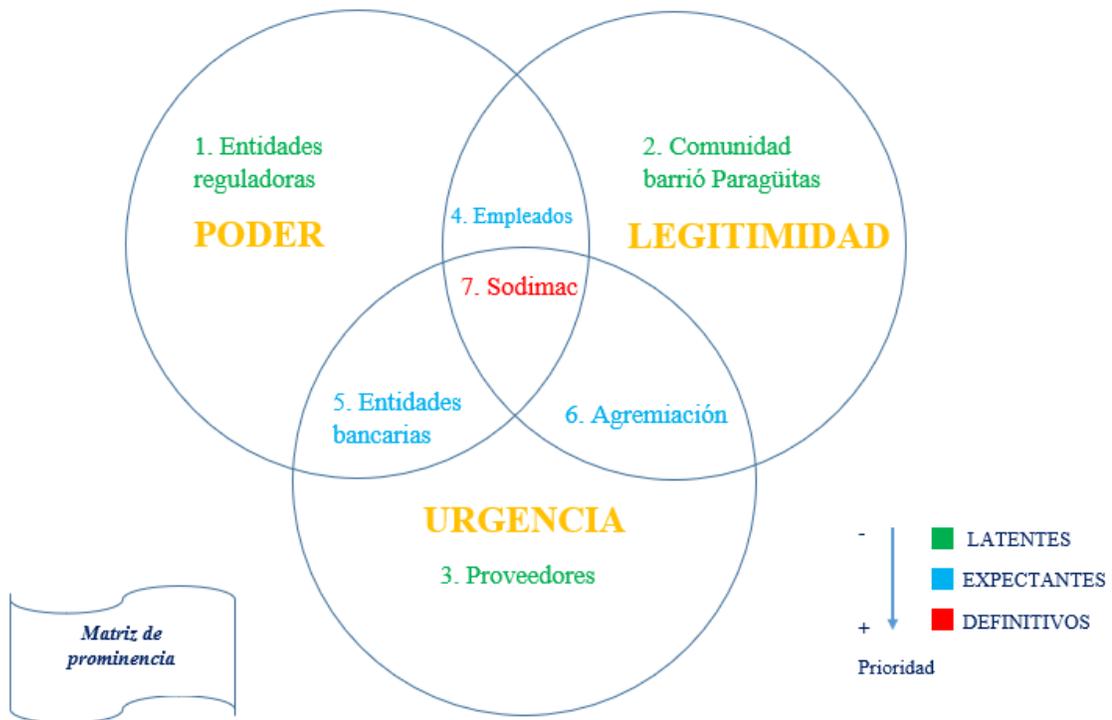


Ilustración 7 Matriz de Prominencia

Fuente: Autor a partir de la teoría de Agle & Wood (1997)

Para gestionar los Stakeholder se recurrió a la matriz de atributos propuesta por Boddy & Patton (2004) ya que esta matriz se consolida el compromiso que se tiene para determinado grupo, el interés material mutuo, la respuesta estratégica alineadas a cumplir las expectativas de cada grupo, el indicador estratégico que pretende medir las estrategias adoptadas y finalmente los mecanismos de relacionamiento con los grupos de interés, como queda evidenciado en la siguiente tabla No.8 , es importante aclarar que la matriz se construyó a partir de la información que se tiene del macro y micro entorno.

Atributos de los Stakeholder					
Grupo de interés	Compromiso	Interés	Respuesta estratégica	Indicador Estratégico	Mecanismo de relacionamiento
Empleados	Atraer, desarrollar y retener talento humano, en un marco de relaciones de trabajo claras, respetuosas, equitativas y justas que generan un ambiente de confianza y desarrollo integral	formación, desarrollo, bienestar y reconocimiento. • Brindar seguridad y salud en el trabajo, brindar óptimas condiciones de trabajo. • Beneficios para el trabajador y su familia	• Programas de entretenimiento. • Planes de salud. • Capacitaciones de aprendizaje. • Condiciones laborales competitivas.	• Clima organizacional= Nivel de satisfacción laboral/ Total de encuestados. • índice de frecuencia de accidentalidad= (No. de accidentes / No. De horas trabajadas) *100 índice de liderazgo= No. Jefes de quipo/ No. Total, de empleados	• Encuesta de clima laboral y medición de liderazgo. • Encuesta de medición del riesgo, gestión del desempeño. • Cartelera informativa y correos. • Conformación de comités paritarios de salud ocupacional y comités de convivencia. • Procesos de sugerencias y negociación.
Entes reguladores	Respetar y promover los espacios públicos contribuyendo a la construcción de un entorno favorable a la prestación de servicios promoviendo la transparencia, normatividad y leyes claras.	• Gestión regulatoria. • Gestión de permisos y licencias ambientales. • Cumplimiento y transparencia. Pago de impuesto. • Prestación de servicios a entidades públicas.	• gestión de ética y buenas prácticas de calidad. • Aplicabilidad de las normas sanitarias, infraestructura y espacio público. • Control sobre manejo de datos y sistema contable.	• Indicador de cumplimiento del plan de manejo ambiental= No. de actividades del plan ambiental / No. Total, de actividades del plan ambiental. • Eficiencia de contribución= Valor recaudado / valor facturado	• Espacios de participación y promoción de políticas públicas. • Consultas públicas y auditorías externas.
Entidad Bancaria	Creer con rentabilidad manteniendo buenas prácticas de gerenciamiento y asegurar la sostenibilidad de la empresa.	• Crear impacto económico, crecimiento rentable y sostenible. • Generación de valor. • Crear canales de comunicación asertiva con los empleados. Buenas Prácticas corporativas.	• Liderazgo y compromiso de la junta directiva. • Práctica de buen gobierno. Pago de dividendos.	• Utilidad neta= (Utilidad bruta/ gastos totales) *100 • Sostenibilidad financiera= EBITDA/ Gastos financieros	• Asamblea de inversionistas. • Informe de gastos financieros. • Registro de costos y gastos. • Informe de utilidades.
Proveedores	Brindar un trato transparente y equitativo, fundamentado en criterios de eficiencia, calidad, crediticio y confiabilidad.	• Gestión del menor costo. • Relación contractuales sostenible. • Disposición al cambio en materiales. • Pago oportuno. • Promoción y exigencia de las prácticas de sanidad y SST	• Prácticas de aprovisionamiento responsable. • Gestión de ética en los materiales. • Guía de composición de materiales. • Compras nacionales. • participación equitativa de proveedores. • Uso responsable de los productos y equipos.	• Índice de rotación de proveedores = Compras netas/ Promedio saldo proveedores.	• Buzón de proveedores. • Compra en sitio Web. • Evaluación de calidad. • Línea directa de atención.
Clientes	Prestar servicios con calidad y prontitud a precios competitivos, orientados a satisfacer sus necesidades y a contribuir con ellos para tener relaciones de largo plazo.	• Servicios confiable, disponible y seguro. • Servicios complementarios. • Servicios de gran prestigio y trayectoria.	• Comunicación permanente. • Buzón de sugerencias. • Encuesta o entrevista para determinar el nivel de satisfacción del cliente. • Sitios Web. • capacitación a asesores internos y externos. • Tener lo último en moda de adecuación de espacios.	• Índice de satisfacción del cliente=(Numero de valoraciones positivas / Total de valoraciones obtenidas)*100. • Cumplimiento niveles de servicio=(Servicios culminados antes de tiempo/ total de servicios prestados)*100	• Visitas programadas. • Evaluación de satisfacción. • Buzón de sugerencias. • Ofrecer la Máxima calidad al mejor precio. • Actualizaciones en los espacios.
Comunidad	Realizar una gestión integral y vincularse como un actor relevante en la construcción de un entorno favorable para el desarrollo urbanístico	• Gestión Social. • Cuidado de los recursos naturales. • Inversión en infraestructura. • Gestión para el desarrollo de mejoramiento. • Empoderamiento local	• Compromiso con el desarrollo. • Invertir en nuevos terrenos. • Comunicación y consulta con el representante de la comunidad. • Programa de retribución ambiental. • Conexión con el representante de acción comunal.	Impacto ambiental= (Recursos utilizados/ área construida) *100	Talleres de formación. Reuniones informativas y de sensibilización. Relacionamiento con junta de acción comunal. contribución con la comunidad en espacios comunes.
agremiación	Acogerse con transparencia a los beneficios que faciliten el trabajo, agregar nuevos conocimientos que aumenten la calidad de los proyectos, profesionalizar a los empleados y fortalecer el crecimiento de la empresa	• Nuevas fuentes de empleo. • información estratégica del sector. • Capacitaciones boletín de competidores	• Permanencia activa en el sector de la construcción. • colaboración entre sociedades. • promoción de proyectos. Respaldo de la agremiación.	• índice Asociación = (No. De asociaciones cumplidas /No. Asociaciones de la agremiación) *100 • índice de cobertura comercial= No de intervenciones en cada municipio/ Total de intervenciones	• Cumplir con los contratos para el buen nombre de la Asociación. • Contar con participación activa en el sector. • Descuentos especiales en equipo y materiales.

Fuente: Autor a partir de la teoría de Boddy & Patton (2004)

6.4. Modelo de las cinco Fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter, es una herramienta que permite conocer el grado de competencia de la empresa dentro de la industria, el análisis provee oportunidades y amenazas que apoyan la formulación de estrategias. Se considera que en cualquier industria existen estas 5 fuerzas: rivalidad entre competidores, amenaza de entrada de nuevos competidores, amenaza de ingreso de producto sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes.

La estructura de la tabla No.9 cuenta con la fuerza, seguida de la variable de análisis, la cual surgió de la búsqueda de noticias y tendencias relacionadas con la fuerza en cuestión. Posteriormente se redactó como actúa la variable en la industria y se finalizó con el impacto, que puede ser oportunidad o amenaza, se justifica porque se tomó de esta forma.

Tabla 9 Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Modelo de las 5 fuerzas de Porter			
Fuerza	Variable analizada	Descripción del comportamiento de la variable en la industria	Consecuencia de la variable sobre la fuerza de la industria
Rivalidad entre empresas y competidores	Competidores numerosos	En Colombia existen importantes empresas constructoras con alta calidad de su gestión empresarial en gran parte del territorio colombiano intervenido tanto en el sector público como el privado con la transformación urbanística y de infraestructura manteniendo una dinámica con pequeñas empresas especializadas que aseguran el éxito y la entrega a tiempo del proyecto. (LOPEZ, 2018)	Amenaza: Existe una fuerte competencia por numerosas empresas constructoras en el país, sin embargo, prevalecen aquellas que logren suplir la demanda y logren alianzas con gigantescas empresas.
	Crecimiento de la industria	Colombia es el tercer mercado de construcción más grande de Latinoamérica, además de esto el Gobierno Nacional de Colombia,	Oportunidad: El sector de la construcción es uno de los sectores con mayor crecimiento en la económica colombiana por

		<p>actualmente tiene cuatro programas de vivienda, Casa Ya, Casa Ahorro, programa casas gratis y subsidios de créditos, mostrando un fuerte apoyo a este sector. Con un panorama alentador del sector ya que en los próximos 5 años crecerá un promedio de 5%, ubicándose como uno de los sectores que conducirán el crecimiento del país, gracias al consumo de cemento el cual va en aumento y se estima que para el 2022 sea 19 millones de toneladas anuales. (PROCOLOMBIA, 2019)</p>	<p>su constante inversión y rentabilidad. Además, cuenta con apoyo del Gobierno Nacional, ya que genera un gran porcentaje de empleo y crecimiento del mercado en vivienda e infraestructura.</p>
<p>Entrada potencial de nuevos competidores</p>	<p>alta barrera de entrada</p>	<p>Según Confecámaras, el sector de la construcción ocupa el sexto puesto en constitución de empresas aumentando para el 2019 un 0.3% entre las demás sociedades constituidas, una tasa positiva para el sector debido a una menor dinámica de inversión en la difícil situación económica para la toma de préstamos empresariales. (Confecámaras, 2019)</p>	<p>Oportunidad: La dinámica empresarial del país es desfavorable para la creación de una empresa constructora debido a que en su mayoría son empresas familiares de larga tradición y tiempo en el mercado difícil de penetrar.</p>
	<p>Requisito de capital</p>	<p>Los altos costos de llevar a cabo un proyecto, está impidiendo que potenciales contratistas constituyan empresa y entren al negocio de la construcción para generar mayor competencia entre los existentes y darle un mayor dinamismo al desarrollo urbanístico. Las experiencias de inversión son perversas, pues en su mayoría no logran establecer en el primer año retorno de la inversión. (FANDIÑO, 2019)</p>	<p>Oportunidad: Las grandes inversiones en maquinaria, mano de obra y terrenos de las cuales depende el éxito de la inversión, dificultan el ingreso de nuevos competidores.</p>
<p>Desarrollo potencial de nuevos productos sustitutos</p>	<p>Productos sustitutos</p>	<p>La industria manifiesta que no es fácil sustituir una infraestructura o vivienda ya que la construcción desde los cimientos garantiza la calidad y la vida útil de la construcción. Se ha intentado sustituir con la prefabricación, pero no se ha logrado. (Arias, 2018)</p>	<p>Oportunidad: Al ser difícil de sustituir, la demanda del mercado no se ve afectada.</p>
	<p>Cambios de comportamiento en los consumidores</p>	<p>El consumo de vivienda en el país pasa por un buen momento gracias al VIS (vivienda de interés social) y constructoras que venden sus proyectos a precios accesibles en convenio con fondos y bancos que asociados al proyecto ofrecen financiación de viviendas a un bajo interés, además adecuaciones de</p>	<p>Oportunidad: La tendencia indica que, a mayor demanda, mayor índice de construcción. Es decir, la demanda de vivienda se mantiene constante por lo que existe oportunidad laboral para todas las partes asociadas a las nuevas construcciones.</p>

		infraestructura como mantenimiento de carreteras y puentes que son gran fuente de ingresos para muchas constructoras a lo largo del país. (EL TIEMPO, 2019)	
Poder de negociación de los proveedores	Diversidad de proveedores de materiales	La producción y diversidad de materiales para la construcción está íntimamente ligada al comportamiento de la industria. En los años 2018 y 2019 la alta inversión en obras públicas y privadas, motivo a los fabricantes a reinventarse con nuevas líneas de productos a menor precio, ya que los clientes se fijan primero en el precio que, en la calidad, esto les ha obligado a incrementar estrategias promocionales y a tener negociaciones más flexibles. (PROCOLOMBIA, 2019)	Oportunidad: Al existir diversidad de productos a bajos precios minimiza los costos de construcción y además se tiene amplia disponibilidad en el mercado.
	Diversidad de proveedores de herramientas y equipos	Dentro de las necesidades de cada obra incluye un gran número de productos y maquinaria pesada, combustibles, repuestos y accesorios. Gracias a esto, en la actualidad las empresas constructoras pueden encontrar fácilmente gracias a proveedores integrados de gran prestigio en el territorio santandereano. (Delgado, 2018)	Oportunidad: La alta variedad de proveedores registrados que venden y alquilan maquinaria pesada hace que la empresa tenga el poder de decidir los que se adecuen sus necesidades y amplio portafolio de selección.
Poder de negociación de los clientes	Agremiación de constructores	la Cámara Colombiana de la Construcción (Camacol) buscaban promover una asociación nacional para representar y resolver los problemas del gremio. Participa en la formulación de políticas de vivienda con el objetivo de direccionar la industria de la construcción con propuestas como la fundación de las cajas de subsidio familiar, la creación de nuevas instituciones financieras para la industria, la igualdad de trato frente a las firmas extranjeras, entre otras. (CAMACOL, 2018)	Oportunidad: La agremiación de constructores actúa como veedor en los esquemas de planificación para los proyectos de construcción, regulación de precios en materiales, capacitaciones por medio del Sena y participa en la creación y divulgación de las normas técnicas.
	Incremento de demanda	Para la Cámara Colombiana de la Construcción, el 2020 se prevé como un año de mayor dinamismo en el mercado de vivienda nueva, debido a una mejor perspectiva de la economía y la importancia de los programas de vivienda social liderados por el Gobierno Nacional. A esto se suman las positivas condiciones de financiación para la inversión en vivienda y una recuperación gradual	Oportunidad: En las proyecciones se evidencia un panorama favorable para el sector aprovechando las inversiones por parte del gobierno en vivienda de interés social.

		de la disposición para la compra de vivienda. Bajo este escenario, el gremio proyecta que en el 2020 se venderán 192.740 unidades de vivienda, lo que significará un crecimiento del 5,2%. (CAMACOL, 2018)	
--	--	--	--

Fuente: Autor

Construcciones y Servicios Espinosa es una empresa constructora, que hace presencia en el subsector de las instalaciones. Para el análisis de las 5 fuerzas de Porter se tuvo en cuenta que cada fuerza contara al menos con una variable para el subsector y en algunos casos el sector de la construcción abarca todos los subsectores.

La rivalidad entre empresas y competidores presentan amenazas, pues existen numerosas empresas constructoras, sean mediana o pequeñas dificultan el ambiente de negociación de la empresa. Específicamente para la construcción de infraestructura con una proyección en aumento en construcción de nuevas viviendas financiado por el gobierno nacional, paralelo a esto existen terrenos por explotar en materia de construcción, dichos eventos incrementan la competencia en el sector. Puesto que se debe tener un alto nivel de capital para iniciar cualquier tipo de proyecto, la entrada de nuevos competidores no es una amenaza para el mercado debido a las altas barreras de entrada. También es válido afirmar que los requisitos de capital son una oportunidad, pues la empresa cuenta con respaldo económico para la inversión requerida, lo que la mayoría de los empresarios deben buscar mediante préstamos. Para el desarrollo potencial de la empresa se identifica que se debe ejercer la búsqueda constante de clientes, aprovechado el auge de construcción por medio de la contratación estatal en los proyectos VIS (vivienda de interés social) , dada la proyección para el 2020 donde futuras familias buscan vivienda propia y los bancos ofrecen créditos de vivienda a un bajo interés, la

tendencia es una buena oportunidad de negocio para iniciar construcciones financiadas por bancos interesados y que los proyectos de la empresa se den a conocer aún más.

El poder de negociación de los proveedores es bajo, existen diferentes empresas que se dedican a la producción y comercialización de materiales para la construcción y alquiler de maquinaria necesaria para la ejecución de cualquier proyecto. En el poder de negociación de los clientes se presenta una oportunidad en el sentido que la demanda va en aumento para los próximos años y tiene un comportamiento de disposición gradual para la compra de vivienda y bajo este escenario la agremiación Camacol, se fortalece e impulsa a pequeñas empresas mediante el aprendizaje para que avalado por Icontec que realice un trabajo de suma calidad.

De acuerdo con la recolección de información del entorno y el nivel de impacto catalogado como alto, se priorizan las oportunidades para la construcción de la matriz E.F.E. en la tabla No. 10, dichas oportunidades se filtraron de tal manera que se prolongaran a través del tiempo y se socializaron con el área administrativa de la empresa, tales como:

- Apoyo de entidades y eventos que dan respaldo estratégico (Sena, Camacol, Acol).
- Incentivos gubernamentales para invertir en el sector de la construcción (Fonvivienda, Ministerio de vivienda).
- Altas barreras de entrada debido a los costos prediales que implican altos requerimientos de capital.
- Proyección de incremento de demanda dado el posicionamiento de la empresa y el prestigio de los clientes.
- Potencialidades para lograr un mayor número de clientes y entregar a tiempo los proyectos.

De igual modo se priorizan las amenazas que posiblemente puedan afectar las decisiones de la empresa, estas se determinaron según la probabilidad de alto o bajo impacto que mediante una socialización con el área administrativa de la empresa se lograron consolidar para dar paso a la construcción de la matriz E.F.E. evidenciada en la tabla No. 10, a continuación, se presentan las amenazas que se deben evaluar:

- El no cumplimiento de las distintas contrataciones.
- Incremento en los costos operativos dado que la mano de obra certificada es mucho más costosa y de igual manera acatar las nuevas normas ambientales y de seguridad industrial resulta con costos más elevados que en tiempos anteriores
- Alto número de competidores
- Dificultad para conseguir talento humano operativo certificado para el sector
- Condiciones ambientales que afecten la construcción de edificaciones e infraestructura

6.5. Matriz de evaluación de factores externos

Por medio de una socialización con la encargada administrativa Jessica Luna, con el fin de identificar las oportunidades y amenazas que se presentan en el sector se procedió a realizar una calificación cuantitativa de las oportunidades y amenazas por medio de la matriz E.F.E. Se asignó un peso porcentual a cada factor externo y se califican de 1 a 4 (siendo 1 menos relación con el sector y 4 mayor relevancia) teniendo en cuenta que las oportunidades que tienen mayor peso porcentual son las que más benefician a la empresa y de igual manera para las amenazas si pueden atentar contra la estabilidad y crecimiento de la empresa, el peso asignado será mayor. Después de realizar dicho

análisis se procedió con la suma de los valores ponderados para encontrar la calificación de la auditoría externa como se ve reflejado a continuación en la tabla No.10:

Tabla 10 Matriz de evaluación de factores externos

Matriz de Evaluación de Factores Externos				
		Peso	Puntaje	Peso Ponderado
Oportunidades				
1	Apoyo de entidades y eventos que dan respaldo estratégico (Sena, Camacol, Acol)	15%	4	0.6
2	Incentivos gubernamentales para invertir en el sector de la construcción (Fonvivienda, Ministerio de vivienda)	12%	3	0.36
3	Altas barreras de entrada debido a los costos prediales que implican altos requerimientos de capital	10%	3	0.3
4	Proyección de incremento de demanda dado el posicionamiento de la empresa y el prestigio de los clientes	8%	4	0.32
5	Potencialidades para lograr un mayor número de clientes y entregar a tiempo los proyectos	5%	3	0.15
Amenazas				
1	El no cumplimiento de las distintas contrataciones.	16%	4	0.64
2	Incremento en los costos operativos dado que la mano de obra certificada es mucho más costosa y de igual manera acatar las nuevas normas ambientales y de seguridad industrial resulta con costos más elevados que en tiempos anteriores	13%	3	0.39
3	Alto número de competidores	10%	2	0.2
4	Dificultad para conseguir talento humano operativo certificado para el sector	7%	2	0.14
5	Condiciones ambientales que afecten la construcción de edificaciones e infraestructura	4%	2	0.08
Total		100		3.18

Fuente: Autor

La empresa obtuvo una calificación del 3.18 indicando que el entorno externo es favorable para la empresa pues robustece ante cualquier posible amenaza, pero no se debe confiar ya que el entorno es cambiante y se debe estar actualizando, se deben crear estrategias

con el fin de aprovechar las oportunidades como la de buscar el apoyo de entidades y agremiaciones que respalden la marca y brinden aprendizaje al talento humano de la empresa y con la misma confrontar la mayor amenaza encontrada, la cual es el no cumplimiento de las contrataciones, pues esto desprestigia la marca y por ende la hace menos competitiva.

6.6. Auditoría Interna

Para el análisis de variables internas, se realizó un estudio de las fortalezas y debilidades que actualmente tiene la compañía y se plasmaron en la siguiente tabla No.11. Estas variables se identificaron por medio de entrevistas a personal de diferentes áreas como lo son gerencia, administración y finanzas, dirección de ventas, dirección de instalaciones y por último la dirección de proyectos dichas entrevistas se llevaron a cabo con cada uno de los encargados de la empresa, Jefferson Espinosa (gerente), Jessica Luna (Administración y Finanzas) y Bernardo Espinosa (director de proyectos).

Tabla 11 Análisis interno

Análisis interno		
Dependencia	Descripción	Orientación estratégica
Fortalezas		
Gerencia	Las metas y objetivos de la empresa han sido comunicados a los directores de cada dependencia, con el fin de trabajar en conjunto por el cumplimiento de estos. La última comunicación del tema fue en la reunión del pasado mes de noviembre del 2019.	Planeación
	La empresa se encuentra afiliada a Sodimac. El pertenecer a esta entidad hace que se conozcan las regulaciones de calidad y facilita la adquisición de permisos y certificación.	Organización
	La compensación de los empleados es adecuada, ya que se cuenta con los sueldos por encima del promedio t sus respectivas afiliaciones a las prestaciones de ley y afiliaciones a sistemas de seguridad.	Motivación
	Existe una cultura de autonomía, en donde cada empleado es responsable de su área, la persona	Factor Humano

	trabaja eficazmente y sin presiones, sin embargo, es la gerencia quien autoriza las actividades.	
	Los índices de rotación son del 0.016% anual, lo cual es bajo considerando el sector.	Factor Humano
	Los directivos de C&S Espinosa, tienen experiencia en obras civiles y se encuentran en constante capacitaciones del sector.	Organización
	La estructura jerárquica de la organización es adecuada, cada uno cumple con sus roles y objetivos, esto tomando en cuenta el tamaño de la empresa.	Factor Humano
Administración y Finanzas	A largo plazo se tiene proyectado no adquirir pequeños préstamos bancarios para autosostenerse financieramente, dado que en plazo de dos años se termina un crédito y se espera que el valor de la cuota vaya a un fondo privado de inversión.	Razones Financieras
	Respaldo económico por parte de Sodimac, gracias a que existe una alianza estratégica con la empresa.	Razones Financieras
	Se cuenta con un local propio donde se realizan distintas operaciones administrativas, como capacitaciones, manejo de software contable y servicio al cliente.	Software
	Los distintos servicios de la empresa se encuentran segmentados lo que facilita la cadena de mando y a su vez cada área se encarga de entregar los debidos resultados de las metas puestas por la gerencia.	Planeación y control
	Posicionamiento adecuado entre los competidores, la empresa ha logrado reconocimiento por la calidad de sus instalaciones, remodelación y adecuación de espacios.	Investigación de mercados
	Los servicios de instalaciones cuentan con mayor participación (ventas de servicios de instalación) que la venta de proyectos de construcción.	Operación
Dirección de instalaciones	La empresa ofrece los servicios de instalación en home center donde se obtiene la mayor captación de clientes ya que la empresa hace presencia dentro del almacén como contratista a cargo de instalaciones y demás servicios.	Distribución
	Los instaladores cuentan con todas las facultades y equipos para ejercer el trabajo de manera eficiente y garantizado.	Factor humano
	Se estandarizo el tiempo y el tipo de herramienta según el tipo de instalación que se pretenda realizar, gracias a esto se pueden agendar cada servicio sin que exista incumplimiento en las instalaciones.	Operación
Dirección de ventas	Disponer de productos innovadores y modernos en la moda de interiores para la adecuación de espacios a un precio competitivo y de excelente calidad.	Investigación de mercados
	La organización cuenta con un plan de ventas estipulado, con las respectivas proyecciones, ventajas y margen de ganancia.	Ventas de productos

	Las estrategias de promoción son mediante volanteo, presencia en ferias constructoras y presencia en redes sociales.	Planeación
Dirección de proyectos	Disposición de personal especializado en plomería, carpintería, pintura y enchapes. Así mismo personal profesional como una ingeniera civil, experto en arquitectura y maestro de obra.	Factor Humano
	Se cuenta con más de 25 años de experiencia que respalda la confiabilidad del proyecto, valorizando la infraestructura para recibir mayores ganancias por el servicio prestado.	Operación
	En proyectos que se encuentren valorizados por más de cincuenta millones, se pueden respaldar por medio de créditos que otorga la empresa, según el estudio crediticio pertinente.	Funciones de finanzas
Debilidades		
Gerencia	Existe manual de funciones estipulado para la mayoría de los cargos, sin embargo, en ocasiones el personal lleva a cabo actividades fuera de su cargo, debido al bajo número de empleados administrativos.	Organización
	No se cuenta con un proceso de planeación presupuestal, a partir del comportamiento histórico y proyecciones. Actualmente se realiza de manera informal.	Planeación y control
	Debido a la cultura del sector, el personal tiende a realizar actividades que no van acorde con las políticas de seguridad de la empresa.	Factor Humano
Administración y Finanzas	El sistema de contratos temporales por meses prorrogables genera una baja moral cuando se les hace llegar el preaviso de terminación de contrato.	Motivaciones
	En estos momentos el capital de trabajo es insuficiente. La empresa es incapaz de auto sustentarse, dado que se encuentra en etapa de desarrollo y las ganancias de los proyectos no suplen las grandes inversiones realizadas para la compra de terrenos y alquiler de maquinaria.	Razones Financieras
	Actualmente no se realiza el análisis de razones financieras, se revisa superficialmente.	Funciones de finanzas y contabilidad
Dirección de instalaciones	El agendamiento de las instalaciones se realiza a mano, es decir no se implementa ningún tipo de Software para ello.	Software
	Falta de control y registro de los procesos, pues el ingreso de personal no autorizado a los lugares donde se realizan las instalaciones trae problemas legales perjudiciales para la empresa.	Operación
Dirección de ventas	La empresa no cuenta con departamento especializado en investigación y desarrollo.	Software
Dirección de proyectos	Se encuentra en proceso de construcción de las políticas de calidad.	Operación
	No cuenta con la adecuada planificación en la entrega de proyectos, pues casi siempre se tienen problemas con los clientes debido al incumpliendo que factores externos e internos que provocan el descontento de estos.	Planificación y control

Fuente: Autor

Con la finalidad de consolidar las fortalezas encontradas dentro de la empresa C&S Espinosa, se priorizan las que obtendrán un mayor impacto dentro de la empresa y sobre las cuales se construye la matriz E.F.I. evidenciada en la tabla No.12. Dichas fortalezas que se muestran a continuación fueron escogidas por la administradora Jessica Luna ya que ella las considera de mayor impacto para el crecimiento de la empresa.

- Participación en dos subsectores complementarios
- Oferta de proyectos de alta calidad y confiabilidad en el mercado gracias a la vinculación a grupos de apoyo (Sodimac).
- Personal administrativo y operativo capacitado en el sector e interesados en fortalecer la administración y proyección de la empresa.
- Posee instalaciones en Floridablanca y Bucaramanga logrando una mayor captación de clientes. Además, tienen gran cobertura en el territorio santandereano.
- Baja rotación de personal por sistema de compensación actual.

También es fundamental para la construcción de la matriz E.F.I. plasmada en la tabla No.12, la identificación, priorización de las debilidades que mayormente afecten la participación de la empresa dentro del sector, es por ello por lo que a continuación se construye un listado con las 5 debilidades más impactantes.

- La empresa está en etapa de inversión por lo cual requiere endeudamiento.
- Baja cultura de autocuidado por parte del personal.
- Inexistencia de procesos y políticas de calidad.
- Sobre carga de trabajo, dado el bajo número de personal administrativo.
- Ausencia de actividades de investigación y desarrollo.

6.7. Matriz de evaluación de factores internos

Posteriormente se realizó una calificación cuantitativa de las fortalezas y debilidades por medio de la matriz E.F.I. presentada en la tabla No.12. La matriz consta del listado de fortalezas y debilidades concentradas en la participación de la empresa en el sector a las cuales se les asignó un peso porcentual y se calificaron de la siguiente manera: para las debilidades si asigno 1 siendo debilidad mayor y 2 debilidad menor y para las fortalezas se asigna 3 a la fortaleza menor y por último 4 a la fortaleza mayor. Después se realizó la suma de valores ponderados para encontrar la calificación del diagnóstico interno de C&S Espinosa.

Tabla 12 Matriz de Evaluación de Factores Internos

Matriz de Evaluación de Factores Internos				
		Peso	Puntaje	Peso Ponderado
Fortalezas				
1	Participación en dos subsectores complementarios.	10%	4	0.4
2	Oferta de proyectos de alta calidad y confiabilidad en el mercado gracias a la vinculación a grupos de apoyo (Sodimac).	15%	4	0.6
3	Personal administrativo y operativo capacitado en el sector e interesados en fortalecer la administración y proyección de la empresa.	10%	4	0.4
4	Posee instalaciones en Floridablanca y Bucaramanga logrando una mayor captación de clientes. Además, tienen gran cobertura en el territorio santandereano.	5%	3	0.15
5	Baja rotación de personal por sistema de compensación actual.	10%	3	0.3
Debilidades				
1	La empresa está en etapa de inversión por lo cual requiere endeudamiento.	8%	2	0.16
2	Baja cultura de autocuidado por parte del personal.	14%	1	0.14
3	Inexistencia de procesos y políticas de calidad.	15%	1	0.15
4	Sobre carga de trabajo, dado el bajo número de personal administrativo.	8%	2	0.16
5	Ausencia de actividades de investigación y desarrollo.	5%	2	0.10
Total		100%		2.59

Fuente: Autor

Para la evaluación de factores internos se obtuvo un puntaje de 2.59 dando mayor peso a la fortaleza que posee la empresa, la cual consiste en la calidad de sus proyectos y alianzas estratégicas con uno de los mejores proveedores del país. Por otro lado, según el peso asignado las debilidades de la empresa se centran en la inexistencia de procesos y políticas. Los pesos y calificaciones fueron consultados con el ingeniero Jefferson Espinosa mediante una socialización donde desde su perspectiva y experiencia considero cuales serían las fortalezas y debilidades para evaluar.

6.8. Matriz interna-Externa

Una vez se obtiene las matrices E.F.E. y E.F.I. se realizó la matriz Interna-Externa. Con el objetivo de establecer el conjunto de estrategias que debería adoptar la organización. La matriz I.E. se observa en la ilustración No. 8 permite encontrar la ubicación de la empresa dentro de algunos de los 9 cuadrantes que la constituyen, dicha ubicación se determinó gracias a la calificación obtenida en las matrices mencionadas anteriormente (Matriz E.F.E. 3.18 y Matriz E.F.I. 2.9)

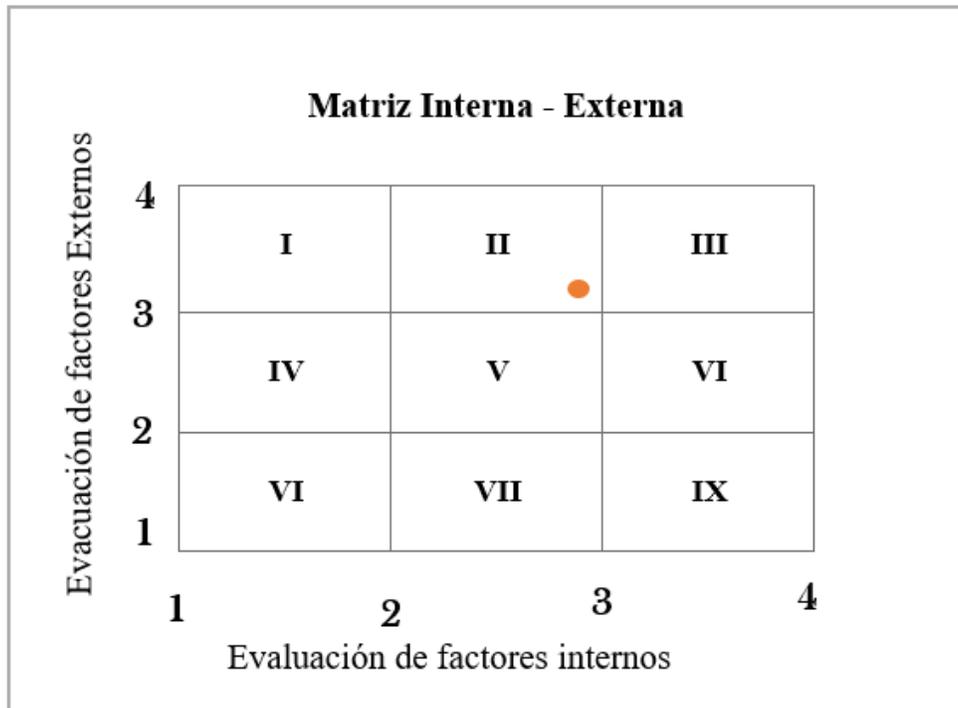


Ilustración 8. Matriz interna-externa

Fuente: Autor

En la anterior matriz se puede apreciar la ubicación de la empresa según la calificación de las matrices de factores internos y externos. Dado que C&S Espinosa se encuentra en el cuadrante II con coordenadas [2.9 y 3.18], esto significa que se recomienda estrategias de “crecer y construir” lo cual es idóneo debido a que la empresa tiene trayectoria, pero no se ha actualizado en temas de administración y operativos ya que todos los procesos se estaban llevando empíricamente. En este campo prevalecen estrategias de penetración de mercados, desarrollo de mercados, estrategias de integración (integración hacia atrás, integración hacia adelante o integración horizontal).

Las empresas que se localizan en el segundo cuadrante necesitan evaluar su estrategia actual hacia el mercado en forma seria, pues, aunque su industria está en

crecimiento, no pueden competir de manera eficaz y necesita determinar el motivo por que la estrategia actual de la empresa no funciona y de qué modo la empresa podría cambiar para mejorar la productividad. Puesto que las empresas situadas en el cuadrante II están en una industria de crecimiento rápido del mercado, una estrategia intensiva es por lo general la primera opción que se debe tomar en cuenta; sin embargo, si la empresa carece de una capacidad distintiva o ventaja competitiva, entonces, la integración horizontal es a menudo una alternativa deseable. (David, 2008)

Como se menciona anteriormente las estrategias para crecer y construir se sugieren estrategias de penetración de mercados, se propone participar en ferias expositoras de proyectos de vivienda ofreciendo servicios o realizar inversiones en material amigable con el medio ambiente ya que hoy en día las personas se inclinan más por la contribución al medio ambiente dando un plus al producto. Y para la integración vertical, se puede considerar que la empresa además de construir el proyecto se encargue de ofertarlo en el sentido de no recurrir a una inmobiliaria si no que saquen a posibles intermediarios para tener mayor rentabilidad y control sobre el modelo de negocio, ya que es la empresa la que conoce las características y el público objetivo para quien se construyó el inmueble.

6.9. Matriz de Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas

En la tabla No. 13 se enlistaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas más importantes de la empresa. Posteriormente se propusieron estrategias FO, DO, FA Y DA. Posterior a la matriz interna-Externa y la DOFA, se destacaron tres estrategias corporativas que se proponen implementar de manera simultánea: Penetración del mercado, desarrollo de producto e integración vertical.

Tabla 13 Matriz DOFA

MATRIZ DOFA

<p>MATRIZ DOFA</p>		Fortalezas		Debilidades	
		1	Participación en dos subsectores complementarios.	1	La empresa está en etapa de inversión por lo cual requiere endeudamiento.
		2	Oferta de proyectos de alta calidad y confiabilidad en el mercado gracias a la vinculación a grupos de apoyo (Sodimac).	2	Baja cultura de autocuidado por parte del personal.
		3	Personal administrativo y operativo capacitado en el sector e interesados en fortalecer la administración y proyección de la empresa.	3	Inexistencia de procesos y políticas de calidad.
		4	Posee instalaciones en Floridablanca y Bucaramanga logrando una mayor captación de clientes. Además, tienen gran cobertura en el territorio santandereano.	4	Sobre carga de trabajo, dado el bajo número de personal administrativo.
		5	Baja rotación de personal por sistema de compensación actual.	5	Ausencia de actividades de investigación y desarrollo.
Oportunidades		Estrategias FO		Estrategias DO	
1	Apoyo de entidades y eventos que dan respaldo estratégico (Sena, Camacol, Acol)	1	Acogerse a la tercerización que ofrece actualmente el mercado.	1	Penetración de mercado: Se propone participar en ferias de exposición de los servicios y productos ofrecidos.
2	Incentivos gubernamentales para invertir en el sector de la construcción (Fonvivienda, Ministerio de vivienda)	2	Invertir mayor capital en la creación de proyectos propios de la empresa.	2	Acogerse a los distintos incentivos gubernamentales.
3	Altas barreras de entrada debido a los costos prediales que implican altos requerimientos de capital.	3	Estrategia de Diferenciación: Crear valor al servicio prestado.	3	Seguimiento post- Venta.
4	Proyección de incremento de demanda dado el posicionamiento de la empresa y el prestigio de los clientes.	4	. Captación de clientes mediante asesores externos.	4	promover proyectos especiales.
5	Potencialidades para lograr un mayor número de clientes y entregar a tiempo los proyectos.	5	Agilizar el desarrollo logístico y de mano de obra.	5	Fortalecer las relaciones públicas.
Amenazas		Estrategias FA		Estrategias DA	
1	El no cumplimiento de las distintas contrataciones.	1	Desarrollo de productos: Ofrecer proyectos de adecuación de plantas físicas para personas con discapacidad	1	Estandarización de los procesos operativos y administrativos.
2	Incremento en los costos operativos dado que la mano de obra certificada es mucho más costosa y de igual manera acatar las nuevas normas ambientales y de seguridad industrial resulta con costos más elevados que en tiempos anteriores.	2	Integración vertical: incursionar en el mercado inmobiliario	2	Implementar un programa de reconocimiento para empleados.
3	Alto número de competidores	3	Fortalecimiento de las alianzas con las distintas entidades en pro de instruir de manera gratuita a obreros que estén interesados en especializarse.	3	Combinar precios muy competitivos con una buena calidad.
4	Dificultad para conseguir talento humano operativo certificado para el sector.	4	Crear conciencia ambiental en el manejo y uso de desperdicios.	4	Capacitar empleados en las actualizaciones del sector.
5	Condiciones ambientales que afecten la construcción de edificaciones e infraestructura.	5	Direccionar esfuerzos y recursos al subsector de mayor provecho mientras la construcción de proyectos disminuye.	5	Innovar en los productos ofrecidos.

Fuente: Autor

6.10. Matriz Boston Consulting Group

La matriz Boston Consulting Group evidenciada en la ilustración No. 9 se elaboró a partir de la recolección de datos financieros en la cual se enlistan en la tabla No. 14: los productos que comercializa la empresa, su participación en el mercado, ingreso por metro cuadrado y por último el crecimiento del mercado. Los datos fueron proporcionados por la administradora de la empresa Jessica Luna, la cual lleva el registro Financiero. Para la construcción de la matriz fue necesario usar el software Excel el cual facilita la posición del producto en cada uno de los cuadrantes. Dada la ubicación del producto se procede al análisis de cada cuadrante o componente, es decir, el primer cuadrante está representado por el signo interrogación ya que son productos que se encuentran en un mercado de crecimiento, en el segundo cuadrante se encuentran los productos estrella, los cuales son fuertes e importantes en el mercado, en el tercer cuadrante se encuentra representado por una vaca ya que son productos que generan mayor ventas a una menor inversión y por último, el cuarto cuadrante, está representado por un perro ya que son aquellos productos que no tienen tanto interés por el consumidor o que han dejado de ser rentables para la empresa.

Tabla 14 Portafolio de productos

Productos	Participación Relativa de mercado	Ingresos/metro cuadrado	Porcentaje de crecimiento del mercado
Cocina integral	0,4	\$ 480.000	74%
Paneles de entretenimiento	0,98	\$ 250.000	69%
Clósets	0,65	\$ 350.000	55%
persianas black out	0,33	\$ 280.000	25%
Puertas	1,4	\$ 150.000	14%
Piso laminado	0,19	\$ 200.000	29%

Fuente: C&S Espinosa (2019)

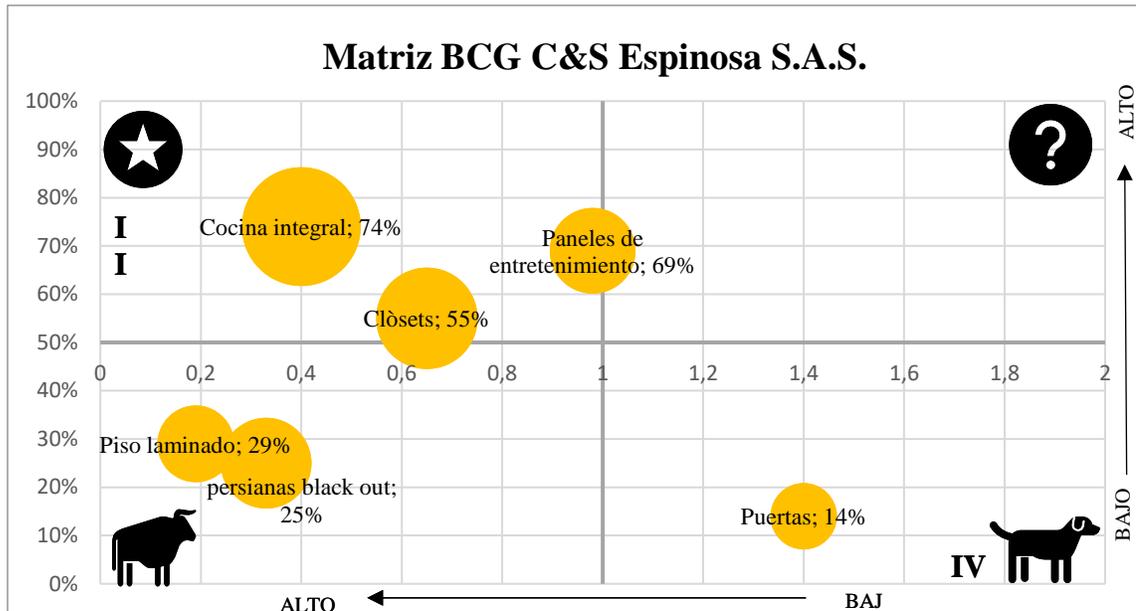


Ilustración 9 Matriz BCG

Fuente: Autor a partir de la teoría de Bruce D. Henderson (1973)

- **Producto interrogante:** Los paneles de entretenimiento son el producto interrogante ya que se ubica el recientemente producto lanzado, el cual requiere de mucha inversión y aún no se sabe si representará un producto estrella o un producto perro para la empresa.
- **Producto estrella:** Como producto estrella se puede ubicar los productos cocina integral y closets, que, si bien genera ganancias, todavía posee una gran inversión con el objetivo de convertirse en un producto vaca.
- **Producto vaca:** Los productos más vendidos de la empresa son piso laminado y persianas black out, los cuales otorga beneficios a la empresa que superan ampliamente su inversión.

- **Producto perro:** como producto perro se puede ubicar puertas ya que este tiene poca participación en el mercado y genera poca ganancia. Aun así, la empresa lo mantiene en su cartera de productos por posicionamiento ante sus competidores.

A manera de análisis se debe tener mayor inversión en promoción y oferta de los paneles de entretenimiento ya que es un producto novedoso y su ubicación en la matriz BCG (ilustración No.9) se evidencia que se encuentra cerca de ser un producto estrella, también es importante analizar su evolución ya que puede ser fácilmente olvidado o aceptado en el sector. También difiere de la matriz BCG que para el producto perro se recomienda innovar en las puertas o sacarlo del portafolio ya que puede estar presentando pérdidas en venta e instalación del producto. También es importante llevar seguimiento del producto: Closets ya que con mayor inversión e innovación podrá ser un producto vaca el cual podrá tener mayor participación en el mercado.

6.11. Planteamiento de Estrategias

Para el planteamiento de las estrategias se busca que la empresa crezca y diversifique su campo de acción son proyectos innovadores y amigables con el medio ambiente, seguir las tendencias que propone el mercado gracias a las estrategias corporativas como las que se presentan a continuación:

Desarrollo de producto

- Servicios especializados: Ofrecer proyectos de adecuación de plantas físicas para personas con discapacidad, ya sea para nuevas edificaciones o espacios que necesiten dicha adecuación, puesto que es importante el tema de la inclusión social y además

de esto existe normatividad para ciertos establecimientos públicos donde deben contar con las mínimas condiciones para estas personas.

- Innovar en los productos ofrecidos: Para esto es necesario la constante búsqueda de nuevas tecnologías en productos para la construcción y educación de espacios. Consiste en ofrecer lo último en tendencia en cuanto a decoración de interiores, pintura y acabados.
- Integración vertical: Dado que la empresa posee toda la experiencia necesaria en la construcción de viviendas como lo son apartamentos y casas, además de esto conoce todas las características del inmueble y para que público va dirigido, puede incursionar en el mercado inmobiliario donde se encargue desde la construcción de la infraestructura hasta la venta o arrendamiento de este y de esta manera eliminar intermediarios para generar mayor ganancia y posicionamiento.
- Penetración de mercados: Se propone participar en ferias de exposición de los servicios y productos ofrecidos e inversiones en material ecológico. Se dice que la participación en ferias para el hogar se logra una mayor captación de clientes y así mismo logra expandir aún más el mercado en cuanto a adecuaciones y remodelaciones. También invertir material ecológico es un plus para la empresa, ya que las nuevas generaciones piensan más en la responsabilidad ambiental.

Alianza Estratégica

- Tercerización: En el sector de la construcción es importante la participación de varias empresas para la ejecución de un megaproyecto, pues la variable tiempo hace que distintas empresas se unan en un beneficio económico colectivo por lo que participar en dichos proyectos resulta bastante rentable para la empresa.

- Coordinar actividades de unidad: Participar por lo menos en una agremiación de constructoras, como ACOL la cual cuenta con experiencia y reconocimiento en el sector, pretendiendo fortalecer relaciones corporativas a futuro. Realizar asociación temporal con una empresa del sector financiero, que facilite la venta de productos e inyección de capital por medio de préstamos a tasas favorables de interés.

Por otro lado, están las estrategias de nivel de negocios las cuales están diseñadas para crear ventaja competitiva en la empresa, determinando la manera de lograr satisfacer al cliente y por ende cubrir las necesidades del sector, siendo pioneros y creando mayor beneficio económico como las que se presentan a continuación:

- Diferenciación: Crear valor al servicio, gracias a las nuevas tecnologías aplicadas al sector, en este caso cuando se realice la visita comercial, el contratista podrá proyectar a través de un software especializado como se verá el proyecto o la modernización del espacio.
- Nicho de mercado: En la búsqueda de nuevos proyectos, existe un segmento del mercado que va dirigido a un fuerte consumidor de la industria, la cual es la construcción de bodegas, infraestructura para manufacturación, oficinas y locales comerciales. Ofrecer los servicios para este tipo de proyecto resulta viable ya que a nivel regional muy pocas empresas se comprometen en este tipo de edificación ya que los requerimientos del cliente son especiales y no estándares. Por ello resulta bastante rentable asumir este tipo de proyecto y así estaría abarcando la mayor parte del mercado en la construcción.

- Liderazgo en costo: Gracias a la red de proveedores con la que se cuenta se pueden ofrecer precios por debajo de los que existen en el mercado con productos como cocinas integrales y paneles de entretenimiento.

Por último, se presentan las estrategias de nivel operacional, las cuales otorgan a la empresa acciones que ayuden a cada uno de los departamentos a ser más eficientes y eleven la productividad de la empresa como las que se definen a continuación:

- Enfocar recursos: La empresa puede participar en la compra de terrenos y nuevas tecnologías con el fin de construir proyectos de vivienda basados en las nuevas tecnologías para ser más eficientes al rendimiento del material, y productividad de los equipos, pues dicha inversión está bien vista por su corto tiempo de retorno en la inversión y también como excelente oportunidad de negocio.
- Uso de recursos humanos: Gracias al espacio que ofrece Home Center en sus instalaciones las cuales provee utensilios y elementos de decoración para el hogar e igualmente herramientas y materiales para la construcción y remodelación, donde allí mismo se puede agregar un asesor más que ofrezca los servicios de la empresa y lograr un mayor número de instalaciones programadas.
- Realizar plan de mantenimiento de infraestructura, equipos y herramienta: Debido a que la infraestructura de la empresa es de tres niveles , posee 240 metros de área construida , donde se tienen la oficina y bodegas de almacenamiento, la cual debe permanecer, en excelente estado pues allí llegan la mayoría de los clientes , en cuanto al mantenimiento de equipo y herramienta es de vital importancia que estos estén en excelente condiciones , pues allí se hizo una alta inversión que por mínimo su vida

útil debe ser de 10 años y esto mediante los cuidados que indican los manuales y así mismo el uso responsable de estos.

- Capacitar empleados en las actualizaciones del sector: Cada nueva temporada los proveedores presentan un nuevo material, que se prepara o se instala de manera distinta a lo tradicional y es lo que se pone en tendencia. Es por ello que cada técnica de adecuación o forma de hacer las cosas debe ser aprendida de manera inmediata por los trabajadores.
- Estandarización de los procesos operativos y administrativos: Estandarizar los procesos que se deben ejecutar antes, durante y después de cada proyecto o instalación permite a los empleados: disminuir tiempos de ocio, aumentar la productividad por día, cuidado personal y perfeccionamiento de las técnicas empleadas. Por otro lado en la parte administrativa también permite priorizar las tareas, tener un puesto de trabajo más ergonómico y evita la sobre carga de los empleados.
- Implementar un programa de reconocimiento para empleados: El programa consiste en fijar un meta en común, donde todos los departamentos tengan que trabajar en conjunto y poder premiar a los empleados que mejor se desempeñaron, con una bonificación donde se debe destacar al empleado y garantizar que sienta el reconocimiento de la compañía, los demás empleados y los clientes con el fin de motivar y comprometer todo el personal aumentando la eficiencia de la empresa en general.
- Seguimiento post- Venta: Dentro del sector es importante la recomendación del cliente ya que de esta manera es como se consiguen nuevos clientes y referidos. Para esto es importante consolidar la información de cada cliente en donde la encargada

de servicio al cliente recopile los comentarios de la experiencia y el nivel de satisfacción, con los datos obtenidos se logra realizar un proceso de retroalimentación y además de esto se logra retener al cliente haciéndole saber que su opinión es importante y la tenemos en cuenta para nuestro mejoramiento, lo que se traduce posteriormente en una mayor fidelización con la empresa.

7. Formulación del mapa estratégico y cuadro de mando

En la fase de formulación se consultaron diferentes fuentes y estrategias adecuadas para la situación actual de la empresa, se tomó en cuenta los resultados obtenidos en la etapa anterior. Las herramientas adecuadas son el mapa estratégico y cuadro de mando integral, para ambas herramientas es necesario establecer los objetivos estratégicos, ya que estos desde cada perspectiva corporativa enmarcan la estrategia y guían al cumplimiento de la misión y visión de la empresa. A continuación, se enlistan los objetivos según el anterior panorama:

1. Incrementar la rentabilidad en un para obtener un margen bruto de ganancia por encima del 5% para el año 2022.
2. Aumentar las ventas en un 10% para el año 2021.
3. Retribuir la inversión de los nuevos proyectos en un 70 % para finales del año 2022.
4. Aumentar las visitas del sitio web y redes sociales en un 80% más para el año 2021.
5. Incrementar en un 15 % el cumplimiento de las fechas de entrega para el presente año 2021.
6. Reducir las no conformidades en un 10% para el año 2021.
7. Incrementar la integración vertical para lograr un mínimo del 15% en ampliación del negocio.

8. Desarrollar la gestión logística en los nuevos proyectos para lograr que el 55% de estos sean entregados a tiempo.
9. Incrementar el nivel técnico de las operaciones para lograr que el 50% de los empleados se capaciten en nuevas técnicas de adecuación que existen en el mercado para el año 2021.
10. Incrementar eficiencia en los nuevos proyectos para lograr un 15% menos en desperdicios para diciembre del 2020.
11. Agilizar los procesos de negocios unificando al 100% cada uno de estos para el 2021.
12. Incrementar máximo 3 nuevas alianzas para el junio del 2021
13. Aumentar las competencias del personal con mínimo 3 capacitaciones hasta diciembre del 2020.
14. Aumentar el nivel de satisfacción del personal al 100% en el desempeño de sus funciones para enero del 2021.
15. Aumentar capacidad de investigación y desarrollo con mínimo 2 nuevas actualizaciones para enero del 2021.

7.1. Articulación de las estrategias con los objetivos corporativos

Con la finalidad de crear el mapa estratégico, es necesario articular cada uno de los objetivos corporativos creados con afinidad para el cumplimiento de las estrategias propuestas anteriormente en el ítem 7.9, permite la gestión paralela de los diferentes procesos de creación de valor a corto, medio y largo plazo según cada perspectiva corporativa. Esto también permite a la gerencia analizar de forma independiente cada una

de las estrategias que se van manejando, es por ello por lo que a continuación en la tabla No.15 se articulan los objetivos con cada estrategia planteada.

Tabla 15 Articulación de las estrategias con los objetivos

Articulación de las estrategias con los objetivos		
Perspectiva financiera	Incrementar la rentabilidad en un para obtener un margen bruto de ganancia por encima del 5% para el año 2022.	Nicho de mercado: En la búsqueda de nuevos proyectos, existe un segmento del mercado que va dirigido a un fuerte consumidor de la industria, la cual es la construcción de bodegas, infraestructura para manufacturación, oficinas y locales comerciales. Ofrecer los servicios para este tipo de proyecto resulta viable ya que a nivel regional muy pocas empresas se comprometen en este tipo de edificación ya que los requerimientos del cliente son especiales y no estándares. Por ello resulta bastante rentable asumir este tipo de proyecto y así estaría abarcando la mayor parte del mercado en la construcción.
	Aumentar las ventas en un 10% para el año 2021.	Uso de recursos humanos: Gracias al espacio que ofrece Home Center en sus instalaciones las cuales provee utensilios y elementos de decoración para el hogar e igualmente herramientas y materiales para la construcción y remodelación, donde allí mismo se puede agregar un asesor más que ofrezca los servicios de la empresa y lograr un mayor número de instalaciones programadas.
	Retribuir la inversión de los nuevos proyectos en un 70 % para finales del año 2022.	Liderazgo en costo: Gracias a la red de proveedores con la que se cuenta se pueden ofrecer precios por debajo de los que existen en el mercado con productos como cocinas integrales y paneles de entretenimiento.
Perspectiva clientes	Aumentar las visitas del sitio web y redes sociales en un 80% más para el año 2021.	Diferenciación: Crear valor al servicio, gracias a las nuevas tecnologías aplicadas al sector, en este caso cuando se realice la visita comercial, el contratista podrá proyectar a través de un software especializado como se verá el proyecto o la modernización del espacio.
	Incrementar en un 15 % el cumplimiento de las fechas de entrega para el presente año 2021.	Tercerización: En el sector de la construcción es importante la participación de varias empresas para la ejecución de un megaproyecto, pues la variable tiempo hace que distintas empresas se unan en un beneficio económico colectivo por lo que participar en dichos proyectos resulta bastante rentable para la empresa
Perspectiva procesos	Incrementar la integración vertical para lograr un mínimo del 15% en ampliación del negocio.	Integración vertical: Dado que la empresa posee toda la experiencia necesaria en la construcción de viviendas como lo son apartamentos y casas, además de esto conoce todas las características del inmueble y para que publico va dirigido, puede incursionar en el mercado inmobiliario donde se encargue desde la construcción de la infraestructura hasta la venta o arrendamiento de este y de esta manera eliminar intermediarios para generar mayor ganancia y posicionamiento.
	Incrementar máximo 3 nuevas alianzas para el junio del 2021	Coordinar actividades de unidad: Participar por lo menos en una agremiación de constructoras, como ACOL la cual cuenta con experiencia y reconocimiento en el sector, pretendiendo fortalecer relaciones corporativas a futuro. Realizar asociación temporal con una empresa del sector financiero, que facilite la venta de productos e inyección de capital por medio de préstamos a tasas favorables de interés.
	Reducir las no conformidades en un 10% para el año 2021.	Seguimiento post- Venta: Dentro del sector es importante la recomendación del cliente ya que de esta manera es como se consiguen nuevos clientes y referidos. Para esto es importante consolidar la información de cada cliente en donde la encargada de servicio al cliente recopile los comentarios de la experiencia y el nivel de satisfacción, con los datos obtenidos se logra realizar un proceso de retroalimentación y además de esto se logra retener al cliente haciéndole saber que su opinión es importante y la tenemos en cuenta para

		nuestro mejoramiento, lo que se traduce posteriormente en una mayor fidelización con la empresa.
	Desarrollar la gestión logística en los nuevos proyectos para lograr que el 55% de estos sean entregados a tiempo.	Penetración de mercados: Se propone participar en ferias de exposición de los servicios y productos ofrecidos e inversiones en material ecológico. Se dice que la participación en ferias para el hogar se logra una mayor captación de clientes y así mismo logra expandir aún más el mercado en cuanto a adecuaciones y remodelaciones. También invertir material ecológico es un plus para la empresa, ya que las nuevas generaciones piensan más en la responsabilidad ambiental.
	Agilizar los procesos de negocios unificando al 100% cada uno de estos para el 2021.	Estandarización de los procesos operativos y administrativos: Estandarizar los procesos que se deben ejecutar antes, durante y después de cada proyecto o instalación permite a los empleados: disminuir tiempos de ocio, aumentar la productividad por día, cuidado personal y perfeccionamiento de las técnicas empleadas. Por otro la en la parte administrativa también permite priorizar las tareas, tener un puesto de trabajo más ergonómico y evita la sobre carga de los empleados
	Incrementar el nivel técnico de las operaciones	Servicios especializados: Ofrecer proyectos de adecuación de plantas físicas para personas con discapacidad, ya sea para nuevas edificaciones o espacios que necesiten dicha adecuación, puesto que es importante el tema de la inclusión social y además de esto existe normatividad para ciertos establecimientos públicos donde deben contar con las mínimas condiciones para estas personas.
	Incrementar eficiencia en los nuevos proyectos para lograr un 15% menos en desperdicios para diciembre del 2020.	Enfocar recursos: La empresa puede participar en la compra de terrenos y nuevas tecnologías con el fin de construir proyectos de vivienda basados en las nuevas tecnologías para ser más eficientes al rendimiento del material, y productividad de los equipos, pues dicha inversión está bien vista por su corto tiempo de retorno en la inversión y también como excelente oportunidad de negocio.
Perspectiva aprendizaje y crecimiento	Aumentar capacidad de investigación y desarrollo con mínimo 2 nuevas actualizaciones para enero del 2021.	Realizar plan de mantenimiento de infraestructura, equipos y herramienta: Debido a que la infraestructura de la empresa es de tres niveles , posee 240 metros de área construida , donde se tienen la oficina y bodegas de almacenamiento, la cual debe permanecer, en excelente estado pues allí llegan la mayoría de los clientes , en cuanto al mantenimiento de equipo y herramienta es de vital importancia que estos estén en excelente condiciones , pues allí se hizo una alta inversión que por mínimo su vida útil debe ser de 10 años y esto mediante los cuidados que indican los manuales y así mismo el uso responsable de estos.
	Aumentar el nivel de satisfacción del personal al 100% en el desempeño de sus funciones para enero del 2021	Implementar un programa de reconocimiento para empleados: El programa consiste en fijar un meta en común, donde todos los departamentos tengan que trabajar en conjunto y poder premiar a los empleados que mejor se desempeñaron, con una bonificación donde se debe destacar al empleado y garantizar que sienta el reconocimiento de la compañía, los demás empleados y los clientes con el fin de motivar y comprometer todo el personal aumentando la eficiencia de la empresa en general.
	Aumentar las competencias del personal con mínimo 3 capacitaciones hasta diciembre del 2020.	Capacitar empleados en las actualizaciones del sector: Cada nueva temporada los proveedores presentan un nuevo material, que se prepara o se instala de manera distinta a lo tradicional y es lo que se pone en tendencia. Es por ello que cada técnica de adecuación o forma de hacer las cosas debe ser aprendida de manera inmediata por los trabajadores.

Fuente: Autor

7.2. Mapa estratégico

El mapa estratégico que se presenta en la ilustración No.10 es una representación gráfica de las estrategias de la organización, basadas en la misión y la visión de la empresa la cual en la cual viene trabajando desde el 2018 y evidencia la creación de valor mediante la relación causa de causa y efecto.

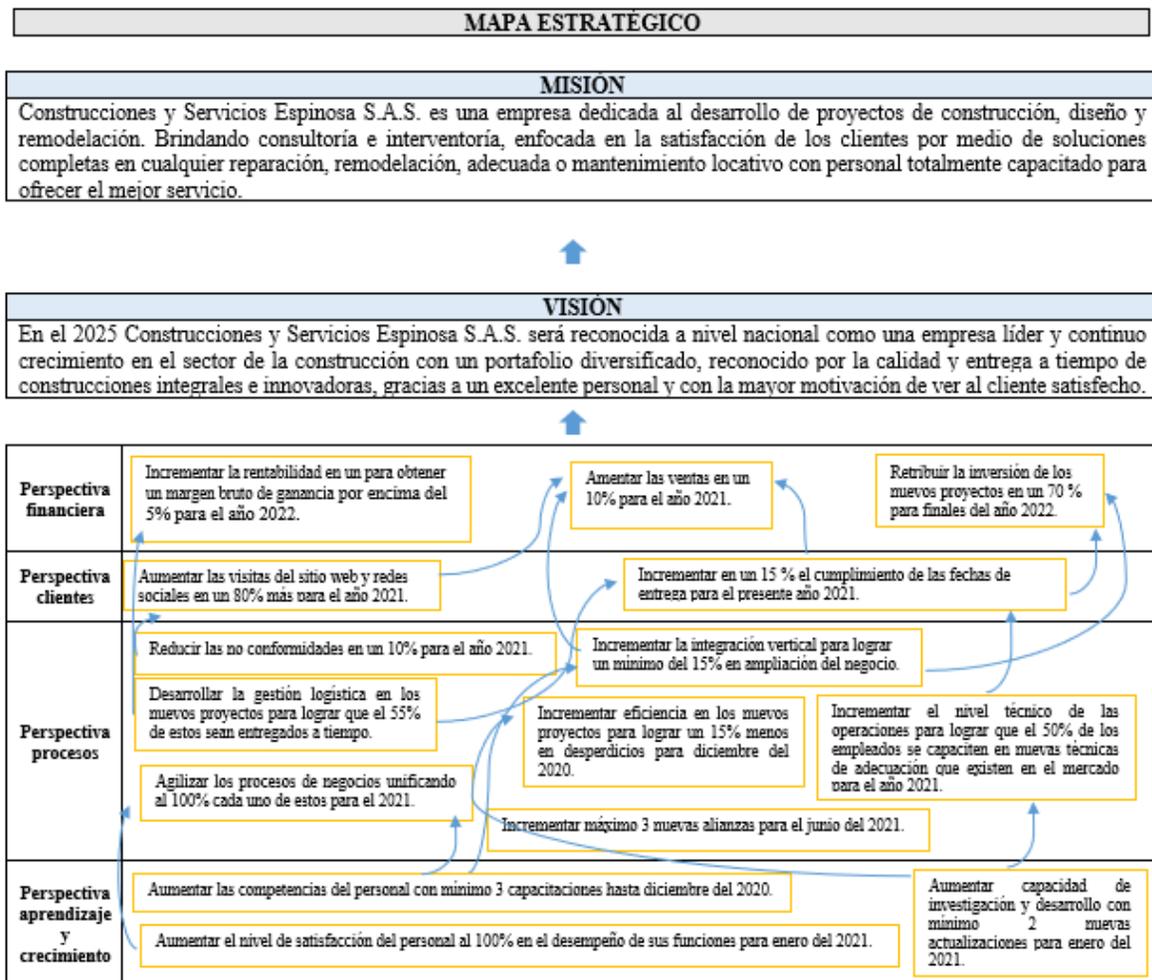


Ilustración 10. Mapa Estratégico

Fuente: Autor

El mapa estratégico evidenciado anteriormente en la ilustración 10 es una herramienta que facilita el curso en el Cuadro de mando integral diseñado para la empresa C&S Espinosa, ya que por cada uno de los objetivos planteados existe una meta y un indicador que permite medir el cumplimiento del mismo, como se evidencia en el anexo A: Cuadro de mando integral.

7.3. Formulación de Metas y Planes de Acción

Tomando en cuenta los objetivos planeados en el mapa estratégico se desarrolló las metas y dichas técnicas de los indicadores, el cual será transmitido a los departamentos correspondientes para su implementación.

Los objetivos se encuentran clasificados en cuatro perspectivas y numerados para facilitar su interpretación, cada objetivo general cuenta con al menos un objetivo específico y las metas se encuentran detalladas por la situación actual, resultado deseado y límite de tiempo para su realización.

7.4. Formulación de Objetivos y Metas

El cuadro de mando integral presentado en la tabla No. 16 es un modelo de gestión que traduce las estrategias en objetivos relacionados entre sí, se miden a través de indicadores y se encuentran ligados a metas e iniciativas. La función principal de la implementación y comunicación de las estrategias a todos los niveles de la empresa, esto permite direccionar el comportamiento de los miembros para el cumplimiento de estas.

Tabla 16 Formulación de objetivos y metas

Perspectiva	Objetivo			Meta		
	#	General	Específico	Situación Actual	Resultado esperado	Límite de Tiempo
Financiera	1	Incrementar rentabilidad	Aumentar el margen bruto de utilidad	Margen bruto de 0.4%	Obtener un margen bruto por encima del 5%	Junio 2022
	2	Aumentar las ventas	Incrementar las ventas gracias a la implementación de estrategias de mercado	Se vende según la capacidad de mano de obra	Vender 10% mas	Junio 2021
	3	Retribuir la inversión	Obtener retribución sobre la inversión realizada en maquinaria y nuevos proyectos	Se capitaliza	Obtener retribución del 70% en la construcción de nuevos proyectos.	Diciembre 2022
Clientes	4	Aumentar reconocimiento de la marca	Aumentar la visita en el sitio Web y redes sociales	No hay mayor impacto de seguidores y visitantes.	Aumentar un 80% el reconocimiento por parte de los clientes y competidores.	Enero 2021
	5	Incrementar el cumplimiento en las fechas de entrega	Planificación objetiva mediante la estipulación de contrato	Incumplimiento por contrato verbal	Reconocimiento por la entrega a tiempo de los proyectos.	Junio 2021
Procesos	6	Reducir las no conformidades	Indagar entre los empleados para conocer y enfrentar las irregularidades de los procesos	Desconocimiento de la situación de los empleados	Realizar auditorías a los diferentes departamentos junio de 2020	Junio 2020
	7	Incrementar la integración vertical	Almacenar el materia restante y así mismo reutilizar material orgánico.	No existe	Lograr que mínimo el 15% del material utilizado sea reutilizado	Junio 2021
	8	Desarrollar la gestión logística	Obtener reconocimiento por cumplimiento a tiempo de contratos.	Durabilidad del contrato según los contratamientos	Lograr que el 55% de los proyectos sean entregados a tiempo a los clientes	Enero 2021
	9	Incrementar el nivel técnico de las operaciones	Innovar en las técnicas utilizadas y así mismo generar espacios más modernos.	No existe	Lograr mantenerse al día con las opciones que ofrece el mercado	Junio 2022
	10	Incrementar eficiencia en los nuevos proyectos	Usar materiales amigales con el medio ambiente y hacer uso razonable de los recursos naturales.	Sistema de ahorro de energía y agua	Lograr que un mínimo de desperdicios por proyecto	Enero 2021
	11	Agilizar los procesos de negocios	Diseñar manual de procesos productivos aplicables en todos los servicios que presta la empresa	Procesos según el criterio del personal	Fecha límite para implementar el 100% de los procesos unificados en cada uno de los servicios.	Diciembre 2020
	12	Incrementar alianzas	Pertenecer a las distintas agremiaciones y constructoras del departamento.	Solo se tiene una alianza (constructora Valderrama)	Lograr un máximo de 3 alianzas.	Junio 2021
Aprendizaje y crecimiento	13	Aumentar las competencias del personal	Mediante alianzas con el Sena, Camacol, Acol y la escuela Argos instruir a los obreros para el mejoramiento de las técnicas	Capacitaciones por constructor	Realizar diplomados y cursos constantes	Junio y diciembre 2020
	14	Aumentar el nivel de satisfacción del personal	Incentivar al personal por medio de bonos de cumplimiento y así mismo capacitarlos	No existe bono por cumplimiento de metas	Lograr que el 100% de los empleados reciban capacitación mensual	Enero 2021
	15	Aumentar las competencias del personal	Búsqueda constante de nuevas tendencias, nuevos créditos, nuevos proyectos a través de las distintas plataformas de información.	No precisan de plataformas para actualizarse	Lograr una actualización de tendencias y técnicas para la adecuación de espacios enero del 2024	Enero 2024

Fuente: Autor

7.5. Ficha Técnica de indicadores

En la ficha técnica, se cuenta con indicador para cada uno de los objetivos específicos, estos indicadores están acompañados de la fórmula, unidad de medida, fuente de información y responsable como se presenta a continuación en la tabla No. 17:

Tabla 17 Ficha técnica de indicadores

Ficha Técnica de Indicadores						
#	Indicador	Formula del indicador	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Fuente de Información	Responsable de la medición
1	Margen bruto de utilidad	Utilidad bruta/ Ventas netas	Porcentaje	Anual	Registros financieros	Contador
2	Ventas	Ventas actuales/ Ventas del periodo anterior	Porcentaje	Anual	Registros financieros	Contador
3	Retorno sobre la inversión	Ingresos/ Inversión	Porcentaje	Anual	Registros financieros	Contador
4	cumplimiento a tiempo de contratos	No. de contratos incumplidos/ No. Total, de contratos terminados	Porcentaje	Anual	Planeación estratégica	Administración
5	Reconocimiento de la marca	No. de referidos/No. total, de visitas	porcentaje	Mensual	Registros administrativos	Administración
6	Irregularidades en los procesos	No. de irregularidades/No. de procesos	Porcentaje	Anual	Registros financieros	Administración
7	Almacenar el materia restante y así mismo reutilizar material orgánico.	Cantidad de material reutilizado/Total del material utilizado	Porcentaje	Mensual	Planeación estratégica	Administración
8	Eficiencia	No. de proyectos avisados/ No. de proyectos ejecutados	Porcentaje	Mensual	Planeación estratégica	Administración
9	Actualizaciones en la practica	No de innovaciones /No. Total, de técnicas utilizadas	Porcentaje	Anual	Registros administrativos	Dirección proyectos
10	Material orgánico	Material orgánico/ Total material implementado	Porcentaje	Mensual	Manual de procesos productivos	Administración
11	Procesos estandarizados	Procesos estandarizados y unificados por dependencia / tota de procesos	Porcentaje	Anual	Registros administrativos	Gerente

12	Alianzas estratégicas	Alianzas / Empresas constructoras	Decimal	Anual	Planeación estratégica	Gerente
13	Competencias del personal	No. de personas capacitadas/No. total, de personal	Decimal	Semestral	Registros administrativos	Administración
14	Nivel de satisfacción	No. de valoraciones positivas/ No. total, de valoraciones obtenidas	Porcentaje	Mensual	Planeación estratégica	Administración
15	Uso de las Tics	Disponibilidad de equipos/ No. total, de personas	Decimal	Anual	Planificación estratégica	Gerente

Fuente: Autor

7.6. Cuadro de control

El cuadro de mando integral se elaboró con la finalidad de tener el control en cada uno de los objetivos estratégicos los cuales van a acompañados de su respectivo indicador y el nivel de cumplimiento de estos. Su construcción se hizo gracias al software Excel, el cual se encuentra como anexo en el que de manera dinámica relaciona cada objetivo con la proyección esperada en un tiempo determinado y para esto una ficha técnica de indicadores el cual ayuda a realizar el cálculo del cumplimiento en donde según el resultado ya sea cuantitativo o cualitativo se ubica por color si este fue el esperado se ubica en la casilla verde, si se acerca al esperado en la casilla color amarillo y si no cumple en la casilla roja, dichos intervalos fueron creados bajo los criterios del gerente definiendo el plazo de cumplimiento y el porcentaje esperado para así con este resultado ubicarlo en el cuadro semáforo y de esta manera posicionar a la empresa Construcciones y servicios Espinosa S.A.S. entre los rangos: bien, regular y mal según lo establecido como se evidencia en la tabla No.18. El objetivo principal de dicho cuadro es identificar qué objetivos ya se cumplieron y cuales necesitan mayor atención.

Tabla 18 cuadro de control

Cuadro de control						
Objetivo	Indicador	Frecuencia de medición	Bien	Regular	Mal	Responsable de la medición
Incrementar rentabilidad	Margen bruto de utilidad	Anual	5%	3%	1%	Contador
Aumentar las ventas	Ventas	Anual	10%	6%	2%	Contador
Retribuir la inversión	Retorno sobre la inversión	Anual	70%	40%	10%	Contador
Lograr reconocimiento en el mercado por calidad y sostenibilidad	Reconocimiento de la marca	Anual	dic-21	abr-22	ago-22	Administración
Incrementar el cumplimiento en las fechas de entrega	cumplimiento a tiempo de contratos	Anual	100%	60%	20%	Administración
Reducir las no conformidades	Irregularidades en los procesos	Anual	50%	25%	15%	Administración
Realizar integración vertical para aprovechamiento de los recursos	Reutilización de material	Anual	20%	10%	1%	Administración
Incrementar la eficiencia en los proyectos de construcción	Cumplimiento de contrato a tiempo	Mensual	55%	35%	15%	Administración
Incorporar actualizaciones en las prácticas de construcción	Actualizaciones en la practica	Anual	100%	50%	15%	Dirección de ventas
Desarrollar procesos sostenibles	Material ecológico	Mensual	50%	25%	5%	Administración
Estandarizar procesos	Procesos estandarizados	Anual	100%	50%	1%	Gerente
Gestionar alianzas	Alianzas estratégicas	Mensual	3	2	1	Administración
Aumentar las competencias del personal	Competencias del personal	Semestral	17	6	2	Administración
Aumentar el nivel de satisfacción del personal	Nivel de satisfacción	Mensual	100%	70%	40%	Administración
Obtener información asertiva del sector	Uso de las Tics	Anual	5	3	1	Gerente

Fuente: Autor

La estrategia semáforo consta de tres columnas nombradas bien, regular y mal, las cuales se resaltan con los colores verde, amarillo y rojo, respectivamente, los valores de cada casilla fueron determinados según el indicador correspondiente, es decir si la unidad de medida es porcentaje o fecha objetivo, el rango se establece según el estimado de lo que se quiere lograr como lo estipula la ficha técnica de indicadores (tabla No.17) y la meta (tabla No.16) ya que la semaforización es para dar dicho seguimiento. La columna verde (bien) indica el porcentaje, fecha o cantidades de tiempo idóneo para el cumplimiento de cada indicador. Para la columna amarilla (regular) se evidencia una aproximación aceptable del cumplimiento de cada indicador. Y finalmente en la columna roja (mal) es un porcentaje, fecha o valor alejado del cumplimiento en cada objetivo, de tal modo que facilite su uso y sea dinámica para la empresa. Se debe ir registrando el avance de cada indicador, teniendo en cuenta la frecuencia de medición de este, para así poder identificar qué objetivo se ha cumplido, cuales están más cerca y cuáles son los más lejanos del cumplimiento, esto según la ambición y necesidad de la compañía. Si se obtienen valores en rojo, pueden sugerir revisar el indicador o la estrategia.

8. Conclusiones

Gracias al análisis del macroentorno, en donde cada factor del sector de la construcción abarca ciertas variables de análisis que sirven para evaluar las afectaciones, ya sean positivas o negativas de dicho sector. teniendo así un amplio panorama de lo que se encuentra en tendencia como lo es el tema del sostenimiento ambiental, nuevas prácticas laborales y los distintos grupos de agremiaciones y reguladores que son de gran ayuda para la ejecución y toma de decisiones.

También cabe resaltar que por fuentes de información confiable se logró realizar un análisis del microentorno del cual se determinó que hay más oportunidades que amenazas gracias a que es un sector sólido y de gran importancia para la economía, así mismo la gran demanda que existe en el mercado hace que se creen nuevas estrategias de colaboración entre empresas para aumentar la participación en el mercado.

Gracias al análisis del micro y macroentorno se logró identificar y gestionar los grupos de interés, estableciendo una matriz de prominencia que categoriza según la importancia de los Stakeholder donde se destaca a la organización Sodimac como el cliente con mayor prioridad y poder, ya que de ello proviene un porcentaje importante de ganancias de la empresa. También es importante que en la gestión se implantaron distintas estrategias y compromisos que permiten a la empresa tener el control, además de conocer los intereses de cada grupo y así lograr identificarlos de una mejor manera.

El sector de la construcción cuenta con un extenso apoyo por parte de las entidades gubernamentales, actualmente es fácil obtener créditos o reducción de impuestos para quienes se dediquen a la ejecución de nuevos proyectos de infraestructura. Sin embargo, es un sector de difícil acceso pues existe numerosa competencia y es

necesario realizar una alta inversión inicial debido a que el tiempo de retorno toma años para autosostenerse. Actualmente C&S Espinosa cuenta con el apoyo de Sodimac quien respalda económicamente durante la venta de instalaciones y proyectos. Gracias a ello la proyección para la empresa en el 2020 es invertir en construcción de nuevas urbanizaciones.

Mediante la matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos, se obtuvo un valor para cada aspecto, cual al ser ubicado en la matriz Interna-Externa posiciona a C&S Espinosa en el cuadrante II “crecer y construir” de lo cual se escogen estrategias de penetración de mercados e integración vertical. Este resultado es coherente con la situación actual de la empresa, ya que se encuentra en una etapa de pleno crecimiento.

Ya que la empresa dentro de su modelo de negocio posee un almacén con productos de adecuación de espacios, se logró identificar cuáles de estos productos resultan rentables para la empresa y de igual manera cuales requiere mayor inversión y así mismo cuidado en el sentido de que no resulte rentable para la empresa, todo ello se logró establecer gracias a la matriz Boston Consulting Group la cual brindo una clasificación y posicionamiento del producto en el mercado.

La importancia de definir cada estrategia según la situación actual de la empresa permite identificar la meta a la cual se quiere llegar cumpliendo los objetivos propuestos, según la importancia y el tiempo real en la que se quiera llevar a cabo. Y así mismo crear un “blindaje” para cada amenaza y debilidad a la que se enfrente la empresa.

9. Recomendaciones

Principalmente se recomienda el seguimiento de los objetivos propuestos, es importante llevar un control del comportamiento de los mismo. Si con el tiempo no es alcanzado, se debe revisar las razones que impiden su desarrollo.

La conciencia de autocuidado es de vital importancia, la mano de obra en el sector de la construcción se ve expuesto a diferentes riesgos y peligros. Si el personal no atiende las precauciones básicas, puede traer problemas para la empresa.

Las culturas cambian con el tiempo y necesario realizar un estudio de mercados, lo ideal es adecuarse al cambio y sacar mayor provecho de las diferentes líneas de negocio. Se recomienda implementar productos innovadores y amigables con el medio ambiente.

Prestar mayor atención a los grupos de interés que permanecen como latentes, ya que estos poseen legitimidad en su actuar y pueden influir sobre las decisiones de la empresa. Es importante establecer comunicación para crear conexión que en un futuro sirvan como posible respaldo en el actuar de la empresa.

10. Bibliografía

- ACCA software. (2019). Innovación tecnológica en construcción: 10 tecnologías que revolucionarán el mundo de la construcción en el 2019. *BibLus*.
- ACOL. (2019). Asociación Colombiana de constructores. *ACOL*.
- ACOPROVI. (2018). la mano de obra especializada escasea en sector construcción. *Adocem*.
- Alarcón, J. E. (2019). Factibilidad de la creación de una empresa dedicada construcción de casas prefabricadas. *Repositorio de ciencias económicas y administrativas*.
- Alveiro Montoya, C. (2011). el balanced scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 83-90.
- ANDI. (2019). parámetros para otorgar beneficios e incentivos para el fomento e implementación de Construcción Sostenible. *Camara de representantes de COLOMBIA*, 2-4.
- ARGOS. (2019). caracterización de impactos ambientales en la industria de la construcción. *Blog de sostenibilidad Argos*.
- Arias, J. G. (2018). Análisis estratégico de la industria de la construcción. *Universidad Nacional de Educación a Distancia*.
- Armijo, M. (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. *CEPAL*, 56-57.
- BBVA. (2018). La actividad constructora responde a la demanda de vivienda. *BBVA en Colombia*.
- BBVA. (2019). Sectores que más van a generar empleo en 2019. *La opinion*, 1-2.
- Brown, W., & Morberg, D. (2001). Teoría de la organización y la administración. 350.
- C&SEspinosa. (25 de Agosto de 2019). *Construcciones y Servicios Espinosa S.A.S*. Obtenido de Construcciones y Servicios Espinosa S.A.S: <https://www.ubicaya.com/floridablanca/remodelacion/construcciones-y-servicios-espinoza-sas/>
- CAMACOL. (2018). Tendencias de la construcción. *Camacol*.
- Cámara De Comercio De Bogotá. (2009). Cómo evaluar el entorno para la creación y desarrollo de tu empresa. En B. emprende, *Alcaldía Mayor de Bogotá*. Bogotá.
- Camara De Comercio De Bucamanga. (2018). Construcción de vivienda social. *Camara directa*, 142-143.
- Castillo, V. A. (2018). innovación tecnológica en la construcción ahora es cuando. *Pontificia Universidad Católica*.

- Cavanzo, J. (2016). Propuesta de direccionamiento estrategico en OTACC S.A como base fundamental para su crecimiento y paso generacional exitoso . *Repositorio UIS*, 17-72.
- CCCS. (2019). Liderando el desarrollo sostenible de la industria de la construcción. *CASA COLOMBIA*.
- Código de Comercio. (2012). Gestor Normativo. *funcion publica*.
- CONFECÁMARAS. (2019). Confecámaras presenta informe de dinámica empresarial . *Confecámaras*.
- CORONA. (2018). somos lo que hacemos. *Empresa Corona*.
- DANE. (2018). Demanda de la construccion de obras civiles. *DANE*.
- DANE. (2019). aporte del sector constructor al pib decreció. *Estadisticas*.
- DANE. (2019). *necesidades básicas insatisfechas (NBI)*. Santander.
- DANE. (2020). Estadísticas de cemento gris (ECG). *DANE*.
- Davalos, L. (2016). planificación estratégica. Visión, Misión, Objetivos y Estrategia. *Calidad* , 8-19.
- David, F. (2008). *Conceptos de la Administración Estrategica*. Mexico: Pearson Educación.
- Delgado, M. V. (2018). maquinaria y repuestos han movido el 36,8% en iconstruye. *iconstruye*.
- DINERO. (2017). La santandereana Marval marca la pauta en construcción. *Dinero.com*.
- DINERO. (2018). La actividad constructiva nacional se nutre con la aparición de nuevos jugadores. *Dinero*.
- DNP. (2019). amparo de calidad del servicio. *Colombia compra eficiente* .
- DPN. (2019). Manual de contratacion. *DPN*, 31-39.
- EL EMPLEO. (2019). La construcción genera casi dos millones de empleos en Colombia. *El empleo*.
- EL TIEMPO. (2019). En el listado de negocios, la vivienda continúa en auge. *El tiempo*.
- EL TIEMPO. (2019). Inversión en obras civiles subió 7,9 %. *el tiempo*, 1-2.
- EL UNIVERSAL. (2019). Precios del cemento gris, en picada. *El universal*.
- EN OBRA. (2018). Inversciones de la construccion . *En obra*.
- Fandiño, R. F. (2019). creación de una empresa constructora y consultora de obras civiles. *universidad católica de colombia*.
- Fernández, J., & Bajo, A. (2012). *La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad*. Mexico.

- Flórez, C. D. (2019). Camacol estima que el sector crecerá entre 3,1% y 4,1% en 2019. *La Republica* .
- Flórez, G. E. (2018). Familias, a comprar vivienda más fácil con doble subsidio. *El tiempo*.
- García, J. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*.
- García, R. M. (2018). Análisis estratégico de la industria de la construcción. *Universidad Nacional de Educación a Distancia*.
- Gómez, M. (2007). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad*. Malaga: Repositorio Universidad de Malaga.
- Gonzales, J., & Valdez, P. (2019). Capacitación en obra para obtener la polivalencia de los operarios y verificación de sus efectos en la construcción civil. *Revista ingeniería de construcción*.
- Gutiérrez, J. (2018). *Innovacion Empresarial*. Medellin : Universidad EAFIT.
- Hernandez, M., & Palacios, J. (2012). plan estratégico para la gestión administrativa de la empresa herpal s.a. *repository.unilibre*.
- Hersey, P. (2008). Diagnostico Administrativo. En P. Hersey, K. H. Blanchard, & D. E. Johnson, *Administración del comportamiento organizacional liderazgo situacional* (págs. 80-94). Mexico: Prentice Hall.
- ICCV. (2019). Índice de costos de la construcción de vivienda. *DANE*.
- ICONTEC. (2019). estudios del sector construccion. *ICCU*, 9-10.
- ISO. (2018). importancia de la gestión de contratistas. *ISOTOOLS*.
- Kaplan, R., & David, N. (2001). *Cuadro de mando integral*. Mexico.
- Lopez, A. E. (2018). cinco competencias que puede fortalecer en su constructora. *En obra* .
- Medina, Y. (2017). Beneficios Tributarios del sector de la construcción. *DIAN*.
- MINCIT. (2018). Manual legal de construccion en colombia. *PROCOLOMBIA*.
- MINCIT. (2019). Listado de precios unitarios fijos para la viabilizacion de la construccion . *CIVIL*.
- Ministerio DE Transporte . (2019). Mintransporte destaca construcción de obras civiles en el segundo trimestre de 2019. *mintransporte*.
- Ministerio Del Interior. (2018). ley orgánica de ordenamiento territorial . *Departamento Nacional de Planeación*.
- MINVIVIENDA. (2018). Entorno organizacional. *Camacol*.
- MINVIVIENDA. (2019). La vivienda y el agua son de todos. *Ministerio de vivienda* .

- Muñoz, J. L. (2017). plan estratégico de gestión aplicado en la industria de la construcción. caso de estudio: empresa diarco group sas. *repository.ucatolica*.
- Normalización, O. I. (2015). *Iso 9000*. ISO.org.
- Palacios, L. (2007). *Dirección Estratégica*. Madrid: ECOE Ediciones.
- Paz, B. N. (2011). planificación y programación. *Repositorio UNED*, 31-38.
- Pimentel, L. (1999). Introducción al concepto de planificación estratégica. *Universidad de pamplona*, 7-13.
- Pintor, D. S. (2019). Análisis del comportamiento del sector de la construcción en Colombia. *Repositorio Universidad del Rosario*, 83-94.
- PORTAFOLIO. (2019). Colombia avanza en materia de tercerización. *Portafolio*.
- PROCOLOMBIA. (2019). El sector de la construcción es uno de los sectores con mayor crecimiento en la económica colombiana. *Invierta en colombia*.
- PROCOLOMBIA. (2019). Oportunidades de negocio en sector materiales de construcción. *PROCOLOMBIA*.
- Revista DINERO. (2019). ¿Colombia afronta una crisis de mano de obra calificada? *Dinero*.
- SENA. (2019). Aprendices construyeron habilidades en Expo Construcción. *Noticias SENA*, 1-2.
- SINTESIS. (2018). Normativa y jurisprudencia en contratación. *SINTESIS*.
- Solano, G. (2010). *Practica empresarial urbanizadora David Puyana S.A*. Bucaramanga: Repositorio UPB.
- Stoner, J. A., & Freeman, R. E. (2013). Pasos en la formulacion y puesta en practica de estrategias. En J. A. Stoner, & R. E. Freeman, *Administración*. México: PEARSON.
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2019). Ley de Vivienda (Ley 546/99). *SFC*.
- Thompson. (2015). Administración estratégica. En Thompson, *Administración estratégica* (págs. 280-283). México: Mc Graw Hill.
- Valencia, D. C. (2019). La contratación laboral en el sector de la construcción en Colombia: ¿ventajas para quién? *Ministerio de trabajo*.
- Valenzuela, C. (2016). Importancia de la planeación estratégica. *repository unimilitar*, 57-59.
- VANGUARDIA. (2019). Pymes de la construcción piden nueva política pública. *Vanguardia*.
- Vargas, M. A. (2018). Empiezan alianzas entre constructoras para ejecutar las obras de cuarta generación. *La Republica*.
- Zuluga, D., & Gabriel, C. (2009). plan de direccionamiento estratégico para la empresa benjamín sánchez & cia s.a. *repository la salle*, 14-82.

11. Anexos

Anexo A

Cuadro de mando integral diseñado para la empresa C&S Espinosa S.A.S. Herramienta creada en el software Excel.