

PLAN ESTRATÉGICO 2020-2025 DISEÑADO PARA LA EMPRESA AEMC
CONSTRUCCIONES Y CONSULTORIA SAS

MARTINEZ VEGA BRIAN SAMUEL
VALERO DIAZ NATALIA CAROLINA

UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA
FACULTAD DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA
BOGOTÁ D.C.

2019

PLAN ESTRATÉGICO 2020-2025 DISEÑADO PARA LA EMPRESA AEMC
CONSTRUCCIONES Y CONSULTORIA SAS

MARTINEZ VEGA BRIAN SAMUEL
VALERO DIAZ NATALIA CAROLINA

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia

UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA
FACULTAD DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA
BOGOTÁ D.C.

2019

NOTA DE ACEPTACIÓN**Observaciones**

Firma Director Trabajo de grado

Firma del presidente de Grado

Firma del presidente jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Ciudad _____ **Día** _____ **Mes** _____ **Año** _____

Dedicatoria

El presente trabajo de investigación queremos dedicarlo a nuestros padres, por su amor, dedicación, consejos, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes hemos logrado llegar hasta aquí y convertirnos en lo que somos hoy en día. Ya que a pesar de las adversidades nunca nos dejaron de brindar su apoyo incondicional en cada uno de los pasos que fuimos dando. Es de gran orgullo y privilegio compartir con ustedes nuestros logros, ya que son nuestro pilar principal de fortaleza y superación.

Martínez Vega, Samuel
Valero Díaz, Natalia

Agradecimientos

Agradecemos a Dios, por todas las bendiciones y por ser guía en momentos de dificultad y fortaleza.

A nuestra alma mater Universidad la Gran Colombia y a los docentes de la facultad de postgrados, por sus enseñanzas, paciencia, apoyo y conocimientos valiosos que hacen de nosotros unos profesionales facultados y con una excelente ética profesional.

A la empresa A.E.M.C. CONSTRUCCIONES Y CONSULTORIA S.A.S. y a todas las personas que nos apoyaron a que el trabajo se realizara con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

Martínez Vega, Samuel
Valero Díaz, Natalia

Tabla de contenidos

Índice de figuras.....	4
Índice de tablas	5
Resumen.....	6
Abstract	7
Introducción	8
Historia de la empresa:	8
CAPÍTULO I	10
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
Pregunta problema.....	11
Hipótesis de trabajo	11
Justificación	12
Limitaciones de la investigación.....	13
Objetivos.....	14
Objetivo general:	14
Objetivos específicos:	14
CAPÍTULO II	15
MARCO TEÓRICO.....	15
Marco de referencia	15
Marco teórico:	16
Estrategia empresarial.....	16
Comienzos de la estrategia.	16
Estrategia empresarial.....	17
Las cinco fuerzas que moldean una estrategia.....	21
¿Qué es la planeación estratégica?.	25
Marco conceptual:	28
Planeación estratégica.....	28
Estrategia.	28
Ventaja competitiva.....	28

Direccionamiento Estratégico.....	29
Marco contextual:.....	29
Estudio de nombre comercial.	29
Descripción de la empresa.	29
Marco Situacional:	30
Marco Legal:	32
Marco Histórico:	34
CAPÍTULO III.....	37
DISEÑO METODOLÓGICO.....	37
Tipo de investigación.....	37
Método de estudio	37
Tipo de estudio	38
Universo, población y muestra.....	38
Fuentes de información	39
Instrumentos de investigación.....	39
Metodología	40
CAPÍTULO IV.....	44
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	44
Direccionamiento estratégico.....	44
Principios corporativos:.....	44
Misión:	46
Visión:	46
Diagnóstico estratégico	47
Diagnóstico externo:	47
Perfil de oportunidades y amenazas	54
Método de Porter	55
Diagnóstico interno:	59
Administración y gerencia.....	60
Operación y logística.	62
Índices financieros.	67
Recursos humanos.	69

Perfil de capacidad interna.	70
DOFA:	75
Debilidades:	75
Oportunidades:.....	76
Fortalezas:.....	76
Amenazas:	77
Opciones estratégicas.....	77
Formulación de estrategias.....	77
Objetivos estratégicos	82
Posición estratégica y evaluación de acciones PEEA	83
Formulación estratégica	87
Cronograma estratégico.....	88
Análisis de Resultados	96
Conclusiones	100
Recomendaciones	103
Referencias Bibliográficas	105
Anexos	108
Anexo No. 1 Entrevista al gerente general.....	108
Anexo No. 2 Encuesta dirigida a los empleados	110
Anexo 3. Matriz PCI	112
Anexo 4. Matriz POAM	115
Anexo 5. Matriz PEEA.....	116
Anexo 6. Matriz DOFA.....	118

Índice de figuras

Figura 1. Distribución de empresas por sector y tamaño. Enero-marzo 2018/17.....	31
Figura 2. Aportes esenciales de la planeación estratégica.	36
Figura 3. Etapas de la planeación estratégica.	40
Figura 4. Variación anual del PIB total, valor agregado construcción y subsectores (a precios constantes).....	47
Figura 5. Variación anual del IPC total e IPC vivienda.....	48
Figura 6. Variación y participación anual de la población ocupada y en la rama de actividad construcción.	49
Figura 7. Porcentaje de procesos competitivos con un único proponente: total, nacional y territorial, 2017.	50
Figura 8. Porcentaje de participación de empresas, según su actividad.	51
Figura 9. Segmentación de empresas de acuerdo a sus características.	51
Figura 10. Segmentación de empresas de acuerdo a sus años ejecutando actividades.	52
Figura 11. Obstáculos que influyen en el crecimiento de las pymes.	53
Figura 12. Las cinco fuerzas de Porter.....	55
Figura 13. Estructura organizacional AEMC S.A.S.	61
Figura 14. Proceso licitatorio en la empresa A.E.M.C S.A.S.	65
Figura 15. Resultado PEEA AEMC S.A.S.	87

Índice de tablas

Tabla 1. Fuentes de información.....	39
Tabla 2. Grupos de referencia y principios.	44
Tabla 3. Matriz axiológica.	45
Tabla 4. Perfil de oportunidades y amenazas.....	54
Tabla 5. Empresas constructoras creadas en los últimos años en Bogotá.	57
Tabla 6. Maquinaria y Equipo A.E.M.C. S.A.S.....	67
Tabla 7. Índices Financieros A.E.M.C S.A.S.	68
Tabla 8.Capacidad directiva.....	72
Tabla 9. Capacidad tecnológica.	72
Tabla 10. Capacidad del talento humano.	73
Tabla 11. Capacidad competitiva.....	74
Tabla 12. Capacidad financiera.....	75
Tabla 13. Debilidades AEMC S.A.S.	75
Tabla 14. Oportunidades AEMC SAS.....	76
Tabla 15. Fortalezas AEMC SAS.	76
Tabla 16. Amenazas AEMC SAS.....	77
Tabla 17. Estrategias FO.....	78
Tabla 18. Estrategias FA.....	79
Tabla 19. Estrategias DO.	80
Tabla 20. Estrategias DA.	81
Tabla 21. Posición estratégica y evaluación de acciones PEEA.....	84
Tabla 22. Coordinada matriz PEEA.....	85
Tabla 23. Cronograma estratégico AEMC S.A.S.	88

Resumen

Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) en Colombia son fundamentales en el desarrollo económico del país. La planeación estratégica se consolida como herramienta fundamental para estas organizaciones, por tanto, posibilita un desarrollo controlado y coherente de las mismas, y sirve como guía orientadora en el cumplimiento de los objetivos y estrategias organizacionales. Debido a lo anterior, se realizó la presente investigación con el fin de diseñar un plan estratégico para la empresa AEMC CONSTRUCCIONES Y CONSULTORIA S.A.S, y así agilizar procesos y operaciones en su entorno, tanto interno como externo. Por medio de este plan estratégico se propusieron objetivos dirigidos hacia innovación, competitividad, y eficiencia, además de implementar estrategias, con el fin de generar oportunidades y adquisición de experiencia, a nivel operacional como administrativo, ceñido por un modelo de gerencia eficaz y confiable.

Palabras Clave:

Pymes, Planeación estratégica, Innovación, Sector Constructor.

Abstract

The micro, small and medium enterprises (Mipymes) in Colombia are fundamental in the economic development of the country. The Strategic planning is consolidated as a fundamental tool for these organizations, therefore, enables a controlled and consistent development of them, and serves as a guiding guide in the fulfillment of organizational objectives and strategies. Due to the above, the present investigation with the purpose of to design a strategic plan for the company AEMC CONSTRUCCIONES Y CONSULTORIA S.A.S, and thus streamline processes and operations in its environment, both internal and external. Through this strategic plan, objectives aimed at innovation, competitiveness, and efficiency were proposed, in addition to implementing strategies, with the purpose of generate opportunities and acquisition of experience, both at the operational and administrative level. Based on an effective and trustworthy management model.

Key Words:

SMEs, Strategic planning, Innovation, Construction sector.

Introducción

Historia de la empresa:

Según la información suministrada por el gerente general y además constatada en los documentos privados de la empresa, A.E.M.C CONSTRUCCIONES Y CONSULTORIA S.A.S es una empresa pequeña nacional que presta servicios como la construcción de obras de ingeniería civil privada o pública, cálculo y diseño de ingeniería y arquitectura, estudios y diseños de impacto ambiental, diseño y ejecución de vías, diseño y construcción de puentes, interventoría técnica y administrativa general de obras civiles así mismo, cualquier actividad lícita conexas o complementaria con los objetos mencionados anteriormente. La empresa fue constituida el 25 de junio del 2010 y debidamente inscrita en la Cámara de comercio de Bogotá el 14 de julio de 2010 como consta en el Certificado de existencia y representación legal de la misma. La sociedad por acciones simplificada está conformada por socios familiares del representante legal y actual gerente de la empresa.

Dada la amplia experiencia que había recopilado el representante legal como contratista independiente al ejercer su profesión como ingeniero civil, nació la idea de constituir una empresa que incursionara en el área de la consultoría, interventoría y construcción de obras civiles aprovechando la experiencia adquirida. La constructora desde, su constitución ha logrado la adjudicación de contratos gracias al departamento de licitaciones de la empresa, el cual tiene como objetivo principal presentar propuestas en la mayoría de procesos licitatorios con entidades públicas primordialmente, aunque, cabe mencionar que también en el sector privado con menos participación. Las cuantías de los proyectos ganados varían, ya que buscan involucrarse con cualquier tipo de proyecto para lograr obtener experiencia en diferentes sectores, asumiendo así cualquier actividad como un reto que asumen con la mejor disposición.

La mencionada constructora se caracteriza por cumplir con los lineamientos propuestos contractualmente, primando el buen trato a los empleados, la búsqueda constante de innovación y durabilidad de cada proyecto, así mismo, apoya el mercado colombiano enfocándose en la implementación de materiales netamente nacionales, donde estas otorgan un valor agregado a la empresa.

En la actualidad, la empresa se enfrenta a grandes retos generados por su propio entusiasmo de desarrollo empresarial y al contexto externo que viene enfrentando el sector constructor que es donde desarrolla su principal actividad, conduciéndola a diseñar e implementar por primera vez un plan estratégico con expectativas de promover el mejoramiento del desempeño en sus procesos y la competitividad en el mercado, basados en una buena gestión y aprovechamiento de sus fortalezas.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es importante reconocer el contexto en el que se encuentra inmersa una organización, es decir la situación interna y externa, para comprender el entorno en la que esta desempeña sus labores, así mismo alcanzar los objetivos propuestos que beneficien su trayectoria. Como punto de partida es importante mencionar los obstáculos que existen y que afectan el desarrollo de las (Pymes). Se considera que las falencias de las distintas organizaciones, radican en los diferentes estilos de gerencia de cada empresa, y a los cambios que se generen en la hora de intervenirlas, ya que las compañías pueden comportarse de una manera flexible o no, además estar dispuestas a generar un cambio, puesto que muchas se sienten en la obligación de asumir gastos de operación, logística y control del proyecto.

Ahora bien, como lo afirma La Asociación Nacional de Instituciones Financieras y la Cámara Colombiana de la Infraestructura (2016) las empresas a nivel nacional, y específicamente en el sector constructivo, tienden a presentar falencias en componentes gerenciales, organizacionales y operativos. Este es el caso de AEMC CONSTRUCCIONES Y CONSULTORIA S.A.S, una empresa, que parte de tener implementados procesos tradicionales, acompañado de personal reducido y donde su propiedad, planta y equipo han tenido poca actualización.

Existen diferentes factores que no han permitido alcanzar una óptima competitividad, innovación y desempeño por parte de la organización. Es por esto que la presente investigación está enfocada en el diseño e implementación de un plan estratégico para la empresa en mención, el cual se convierte en una de las primeras bases, para una adecuada reformación en pro al

desarrollo empresarial, mejoramiento de desempeño y crecimiento de la empresa.

Pregunta problema

¿Cómo diseñar un modelo adecuado de plan estratégico para la empresa AEMC CONSTRUCCIONES Y CONSULTORIA SAS y con este mejorar su desempeño competitivo, productividad y gestión empresarial?

Hipótesis de trabajo

El diseño del plan estratégico le permitirá a la empresa AEMC CONSTRUCCIONES Y CONSULTORIA SAS beneficiarse del logro de una visión a largo plazo que le ayude a mejorar positivamente sus procesos, optimizar su gestión y generar un valor agregado a su actividad.

La propuesta de plan estratégico definirá la posible ruta organizacional, además dará a conocer la situación actual y el ritmo de desempeño de la empresa, y así contrarrestar aspectos negativos, manteniendo los niveles de calidad preliminares, que se ajusten a las necesidades de AEMC CONSTRUCCIONES Y CONSULTORIA S.A.S y generen crecimiento en su mercado.

Justificación

Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), como lo menciona Uribe (2014) son parte fundamental en el desarrollo económico de Colombia, debido a los obstáculos que enfrentan las mipymes en Colombia, se fragmento la investigación a nivel local (Bogotá D.C.), donde para la empresa AEMC CONSTRUCCIONES Y CONSULTORIA S.A.S, se hizo necesario implementar estrategias que conlleven a mejorar procesos tanto operativos y/o administrativos, de acuerdo a la necesidad de la entidad, donde se modela y se buscan soluciones factibles, relacionando los conceptos de costo-beneficio y los objetivos trazados en el momento de la constitución empresarial, así mismo las alternativas planteadas para la solución de diversos cambios que se prevén controlar de acuerdo a una planificación para la empresa de construcción.

Lo anterior, caracterizando estrategias que establezcan brechas que den pie a un desarrollo continuo, de manera tal que se incursione en la innovación, proyección y control, como ítems ausentes en la actual gerencia, cambiando así la forma gerencial que se venía aplicando, la cual funcionaba sin una proyección a largo plazo, es decir se establecían criterios que no contribuían al desarrollo. Se buscó dar lugar a lineamientos que den respuesta a metas en los proyectos, relacionando tiempo, calidad y economía, garantizando beneficios de crecimiento y experiencia de las pymes, de manera que adquieran competitividad a nivel empresarial y se gestionen procesos esenciales que mitiguen pérdida de oportunidades, por falta de actualización respecto al mercado. De una manera u otra se convierte esta mejora, en un valor agregado de acuerdo al servicio que se quiere ofrecer, donde se investigó la posibilidad de oportunidades a nivel Bogotá aprovechando su diversidad, y así estableciendo

una fortaleza como punto de partida, pues la situación a la que se enfrentaba la empresa era de personal reducido, falta de estrategias acordes al mercado actual en su sector para así lograr crecimiento y una mejor organización. Así mismo se requirió fijar una ruta organizacional para aumentar el nivel de desempeño de la empresa, de manera que fuera sostenible llevar a cabo la implementación del plan estratégico, donde aumente la competitividad y satisfacción gerencial encaminada hacia el éxito.

Proyectar un plan estratégico para la empresa se convirtió en un paso muy importante a nivel gerencial ya que trasciende, de algo más de una investigación, pues es visto como solución, de tal forma que cuando se conoció la situación de la empresa, fue posible brindar un diagnóstico interno y externo al cual se enfrentaba la constructora, y así dar respuesta con estrategias para aplicar en los procesos que no eran eficientes.

Limitaciones de la investigación

Teniendo en cuenta la teoría del libro gerencia estratégica de Serna (2010) que se tomó como modelo guía para la realización del presente trabajo de investigación, se debe tener en cuenta que para el diseño del plan estratégico se presentó una limitación respecto al desarrollo de los ítems planteados en la metodología, presupuesto estratégico y auditoria estratégica puesto que, no se pudieron realizar debido a que es una decisión netamente de la gerencia de la empresa.

Objetivos

Objetivo general:

Diseñar un plan estratégico por un periodo comprendido entre 2020-2025 para la empresa AEMC CONSTRUCCIONES Y CONSULTORIA S.A.S, dedicada a la construcción y consultoría de obras civiles, con el fin de mejorar su desempeño en sus procesos y optimizar su gestión.

Objetivos específicos:

- 1.Revisar la literatura sobre el desarrollo de planes estratégicos empresariales.
- 2.Realizar un diagnóstico interno y externo de la empresa AEMC CONSTRUCCIONES Y CONSULTORIA S.A.S con el fin de identificar su situación actual (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas).
- 3.Formular el plan estratégico para la empresa AEMC CONSTRUCCIONES Y CONSULTORIA S.A.S.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Marco de referencia

La mencionada investigación radicó dada la necesidad de mejorar procesos, de acuerdo a la innovación, calidad y estándares de control, es allí donde se plantean estrategias que dan pie a la competitividad, desarrollo e innovación, para la empresa AEMC Construcciones y Consultoría S.A.S dedicada al sector constructivo, en la ciudad de Bogotá. El presente marco de referencia está conformado por seis partes. La primera parte es el marco teórico donde permite ubicar el tema objeto de la investigación dentro de las diferentes teorías que fueron usadas directamente en el desarrollo de la investigación. La segunda parte es el marco conceptual donde se presentan los términos que van a emplearse con mayor frecuencia, lo cual le permitirá al lector conocer del tema de investigación. La tercera parte consiste en el marco contextual donde el lector encontrará el contexto donde se desarrolla la investigación, el lugar y ambiente donde surge el problema. La cuarta parte es el marco situacional que nos da una pequeña visión externa del problema. La quinta parte consiste en el marco legal el cual presenta la base normativa en la que la empresa está inmersa. Por último, la sexta parte consiste en presentar la perspectiva histórica de los diferentes autores que han realizado aportes esenciales sobre la planeación estratégica.

Marco teórico:**Estrategia empresarial.*****Introducción.***

A continuación, se expone el concepto de estrategia empresarial y todo lo que de ella se deriva a partir de un exhaustivo análisis y disertación entorno al tema, esto haciendo una recopilación teórica, en la cual se articulan conceptos, principios, enfoques, etc., que brindan el soporte exigido para abordar con mayor propiedad el tema y lo cual ayudará a llevar a cabo el presente trabajo. Los conceptos afines a tratar principalmente fueron: Estrategia, implementación de estrategia empresarial, Planeación estratégica, visión, misión y Las 5 Fuerzas de Porter, en los cuales se evidencia la importancia del análisis de las situaciones externas e internas para entender y planificar las estrategias que se ejecutarán para competir en el sector y alcanzar los objetivos propuestos.

Comienzos de la estrategia.

Se habla de estrategia como aquel conjunto de acciones que guían a una toma de decisiones específicas con el fin de alcanzar unos objetivos particulares, ha sido una herramienta que se ha implementado en diversos sectores de la sociedad, pasado tanto por lo político, como social, cultural, administrativo y hasta religioso, pero en realidad tuvo sus orígenes en un contexto militar, pues fueron ellos quienes empezaron a implementar principios estratégicos para actuar en el momento de combate, ellos crearon todo un plan maestro, el cual les permitía unir las fuerzas necesarias para alcanzar el objetivo propuesto, para ellos una

estrategia se concebía como el arte militar de dirigir y se componía de una buena planeación, una toma de decisiones y posteriormente de acciones conjuntas con el fin de mantener el control. (Hugo & Marleny, 2011).

Ahora bien, como lo afirma (Labarca, 2008, P. 49) “la estrategia es el arte de la guerra, especialmente la planificación de los movimientos de las tropas y barcos, etcétera, hacia unas posiciones favorables; plan de acción o política que debe seguirse en los negocios, la política, etcétera.” A través del tiempo esta metodología fue adquiriendo un sentido mucho más extenso, incursionando de este modo en el campo de la administración y los negocios y es como en la actualidad se habla de estrategia dentro del mundo de la empresa, pues es a través de esta que se toman decisiones sobre acciones, esto teniendo en cuenta las variaciones económicas, tecnológicas y sociales que tiene el mercado, y como lo expone Contreras(2013), las organizadores están guiadas por políticas y directrices las cuales facilitan el accionar de una empresa para alcanzar los objetivos propuestos a futuro y con base a esto definir cuáles serán sus estrategias tanto a nivel interno como externo, es aquí cuando surge lo que se conoce hoy en día como planeación estratégica.

La planeación estratégica nace con la necesidad de analizar todo lo que abarca a una organización e idear acciones que guíen su toma de decisiones, adaptándose a los cambios de y obteniendo así a los resultados esperados.

Estrategia empresarial.

El concepto de estrategia no tiene una única definición pues son muchos los teóricos y autores como, SunTzu, Henry Mintzberg, Michael Porter, Igor Ansoff, entre otros que han

venido desarrollando este concepto a través de los años; pero se puede partir de su origen y su gran influencia para el desarrollo y sostenibilidad de las empresas. Como se mencionó con anterioridad la estrategia es un término que inicialmente provenía del lenguaje militar pero actualmente también se puede hablar de estrategia en cualquier disciplina, ciencia o deporte, pues hasta en un juego se planean directrices las cuales guían a una acción para obtener un objetivo final y beneficioso ante su oponente. La estrategia consiste entonces en adecuar tanto los factores internos como los externos para obtener una posición favorable y competitiva. Ahora bien, según (Rodríguez & Rojas, 2011). El término de estrategia se implementó como tal en el sector empresarial a partir de la segunda Guerra Mundial cuando sus técnicas empezaron a ponerse en práctica, pero su no fue hasta 1950 que la Escuela de Negocios de Harvard la empezó a consolidarla y a estudiarla con más profundidad.

Cabe resaltar la importancia de implementar buenas estrategias dentro de una organización lo cual será vital para conducirla al éxito, muchas empresas se guían por las políticas estipuladas las cuales son reglas que orientan el accionar y la toma decisiones dentro de esta, pero muchas políticas son estrategias, las cuales son utilizadas para cumplir los objetivos propuestos, como afirma (Cohen, 2008) las empresas están guiadas por el modelo organizacional de los militares, puesto que los grandes pensadores sobre estrategias fueron los militares, estas estrategias se utilizaron en momentos de guerra, pero en la actualidad han sido adaptadas e implementadas en los negocios y guiadas hacia el mundo empresarial, estas estrategias pueden ser creadas pensando en un nicho en específico, sector o mercado. Para generar una estrategia no es necesario utilizar fórmulas o análisis cuantitativos, basta con conocer a fondo la empresa, analizar factores externos e internos, hablar con las altas

gerencias y formular buenas preguntas, las cuales guían a una buena toma de decisiones y a la implementación de una buena estrategia (Cohen, 2018). De acuerdo a lo que expone el autor ninguna empresa puede sobrevivir al mercado de manera exitosa, sin implementar estrategias que las conduzcan al éxito o sostenimiento de las mismas, debido a que genera estabilidad en un entorno que es cambiante y exigente, pero estas estrategias deben ser analizadas, innovadoras y que ayuden al desarrollo de la empresa.

Las empresas ante la necesidades de mercado buscan una herramienta que les permita sobrevivir a estas demandas nacientes de su entorno, tales como la competitividad en el mercado, demandas profesionales, nuevos productos, la alta productividad o necesidades de sus clientes y los nuevos capos de negocios que surgen con el tiempo, generando de esta forma un valor diferencial ante el cliente que además generará confianza tanto en el trabajador como en el cliente mismo, fidelizando bien sea su producto o servicio. Según Porter (2011) “Las empresas deben tener la flexibilidad suficiente para responder con rapidez a los cambios competitivos y del mercado. Deben compararse incesantemente con un benchmark para lograr una mejor práctica.”. La importancia de una buena planeación estratégica, es lo que permitirá obtener un desempeño superior, desarrollando de este modo eficacia en diferentes ámbitos de la empresa.

Por su parte Schendell y Hatten (1972), como se citó en (Sierra, 2013, P. 163), definen la estrategia como el conjunto de fines y objetivos básicos de la organización, los principales programas de acción escogidos para alcanzar estos fines y objetivos, y los sistemas más importantes de asignación de recursos usados para relacionar a la organización con su entorno. Como estos autores lo establecen es necesario destinar los recursos necesarios

dentro de una organización para llevar a cabo los planes de acción o estrategias las cuales les permitan interactuar con el entorno, orientados al resultado.

Desde otra perspectiva Smith (1977) como se citó en (Sierra, 2013, P. 164) define la estrategia como “la fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios. Es el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en que comprometerse y el plan para conseguir una posición favorable en el campo empresarial.” La estrategia se concibe entonces como aquella herramienta que a través de una buena planeación y aprovechamiento de recursos disponibles tanto presentes como futuros destinados a las actividades a ejecutar, las cuales permiten posicionar a un negocio y adaptarse a las condiciones venideras del mercado.

Ahora bien, el término estrategia puede resumirse en cinco conceptos fundamentales, como lo afirma Mintzberg creador de las cinco P's de la estrategia, pues la concibe en primera instancia como un **Plan** puesto que es una acción determinada, anticipada para abordar una situación con el fin de alcanzar un propósito previamente diseñado, la estrategia es el campo administrativo se enfoca en ámbitos más dinámicos y competitivos. Así mismo habla de **Pauta de acción**, pues la estrategia es toda una maniobra, todo con el único fin de ganarle al oponente (Ramos, 2008).

Sucesivamente el autor hace referencia a la estrategia como un **Patrón**, debido al gran impacto que esta puede tener para una empresa, es un modelo previamente planeado, elaborado y consistente en el momento de actuar. Por otro lado, se puede comprender como

una **Posición**, es decir la empresa pueden obtener un gran dominio en el mercado y adaptarse perfectamente ante su entorno, además crea rentabilidad económica frente al tipo de negocio que tenga dicha organización (Montoya, 2009). Esta definición tiene una gran alineación al pensamiento de Porter en cuanto a posición competitiva que se puede llegar a obtener, se trata de moldear las estrategias para extraer de ella un beneficio.

Y por último la entiende como una **perspectiva** ya que la estrategia no solo se basa en el posicionamiento que se pueda llegar a tener sino además de cómo se percibe el contexto en el que se encuentra ubicada la empresa y lo cual puede guiar su accionar (Montoya, 2009). Se define como perspectiva porque además debe tener una coherencia de lo que se quiere obtener y de las actuaciones que se llevarán a cabo para llegar a tal fin.

Las cinco fuerzas que moldean una estrategia.

Las cinco fuerzas de Michael Porter son consideradas como una herramienta de análisis estratégico, ya que es un modelo holístico el cual se puede aplicar en cualquier organización definiendo términos que aseguran la estabilidad de esta. Este modelo fue implementado y desarrollado en 1979 por el economista Michael E. Porter, el cual fue considerado como el padre de la estrategia competitiva. Cada empresa tiene como base su propio análisis diferencial competitivo, pero las cinco fuerzas les ayudarán a determinar la estabilidad que puede llegar a tener en el mercado, identificando los factores claves que les darán rentabilidad en la industria, reconociendo tendencias y las posibles restricciones que pueden tener. Así lo expone (Porter, 2017, P. 33). Es fundamental comprender las fuerzas que guían al mercado competitivo, sus causas y así mismo la rentabilidad que producen ante la industria en la actualidad, cómo una

empresa se puede anticipar al ser competitivo y como esto le genera rentabilidad a corto o largo plazo. Para sobrevivir en la industria es fundamental que dentro de sus estrategias corporativas tengan siempre en cuenta el nivel competitivo y además el posicionamiento de su organización.

La unión de las cinco fuerzas son un punto clave en el momento de analizar y formular el tipo de estrategias que se van a diseñar y ejecutar para obtener esa posición competitiva que se busca en el mercado. Porter basa sus cuatro primeras fuerzan en la rivalidad que se tiene con los competidores y la unión de estas da como resultado la quitan fuerza. En relación con la primera fuerza, Porter propone analizar todos aquellos factores que influyen a la amenaza de nuevos entrantes, es decir de nuevos competidores y que tan alta es la probabilidad que surjan nuevas competencias, por lo anterior, es necesario hacer un excelente análisis del sector en el que se mueve la empresa.

Aquí hay que revisar varios factores de la competencia como, por ejemplo, si el sector tiene una oferta demanda que les genere oportunidad frete a otra empresa, los requisitos de capital, las ventajas del coste, políticas restrictivas del gobierno, acceso a canales de distribución y mejoras tecnológicas, en dado caso que los nuevos competidores cuenten con mejores recursos. “El desafío radica en encontrar la forma de superar las barreras de entrada sin anular, con grandes inversiones, la rentabilidad de participar en el mercado.” (Porter, 2017, P. 43). Es aquí cuando entra en juego la planeación estratégica que realizará una empresa frente a la posibilidad de nuevos entrantes, creando estrategias que ayuden a enfrentar a esos posibles nuevos entrantes.

Ahora bien, la segunda fuerza que expone Porter se basa en la influencia o el poder de negociación que tienen los proveedores, “Los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los servicios o al traspasar sus costes a los participantes de la industria.” (Porter, 2017, P. 43). Como la empresa depende en gran parte de los proveedores se hace fundamental evaluar el equilibrio de poder que tiene el proveedor y la empresa y para esto es necesario analizar los costes que tendría el cambio de un proveedor, el grado diferencial que este nos ofrece, qué tan factible o accesible son algunos productos sustitutivos, qué tanta demanda encontramos en el mercado de estos proveedores y los costes del proveedor en relación con los costes del producto final que ellos ofrecen.

Acerca de la tercera fuerza, la influencia que tienen los compradores o el poder de negociación que se tiene con el cliente, es una de las más importantes, puesto que la influencia negociadora de un cliente es bastante alta respecto a la industria y en este punto es fundamental analizar la posibilidad de negociación de la empresa respecto a los costes fijos, pero aquí entra el juego la calidad Vs el precio, pues como lo expone (Porter, 2017, P. 46) “el producto de una industria o servicio puede cubrir de sobra sus costes al mejorar el rendimiento o al reducir la mano de obra, los materiales u otros costes, por lo general los compradores están más interesados en la calidad que en el precio”. En esta fuerza además se deben considerar la existencia de sustitutivos a los productos o servicios que preste la empresa y la disponibilidad de información que puede tener el comprador.

Adicionalmente la cuarta fuerza, la amenaza de productos sustitutivos. Los sustitutivos han estado presentes siempre en el sector, pero en muchas ocasiones no se identifican fácilmente. Hay que tener en cuenta que los productos o servicios sustitutivos pueden llegar a

limitar el rendimiento de una empresa o industria, puesto que se presentan como una amenaza, y estas empresas se pueden ver afectadas directamente. (Porter, 2017, P. 47). En este punto deben analizarse qué tan propenso es que el comprador puede sustituir los productos o servicios que vende la empresa y los costes o facilidad de comprar ese producto, además de la disponibilidad existente de sustitutivos cercanos.

Y por último la quinta fuerza y la que reúne a las cuatro anteriores se centra en los factores que influyen en la rivalidad entre los competidores existentes, entre los cuales están los descuentos en los precios de los productos o servicios, las mejoras en ellos, la publicidad o el nivel del servicio que puedan prestar. “El grado por el cual la rivalidad hace descender el potencial de beneficio de una industria depende, en primer lugar, de la intensidad con la que las empresas compiten y, segundo, de la base sobre la que están compitiendo” (Porter, 2017, P. 48).

En esta fuerza se deben analizar todos los factores que ya se han nombrado con anterioridad tales como: El poder de los competidores, la amenaza de nuevos entrantes, el valor de la marca, la amenaza de sustitutivos, el ambiente externo y el ambiente de la marca, las barreras de salida, entre otras. La rivalidad en sí es una suma positiva y genera gran rentabilidad para la empresa y debe ser vista desde el punto estratégico “con una comprensión clara de los mecanismos estructurales de la rivalidad, a veces los estrategas pueden adoptar medidas para modificar la naturaleza de la competitividad hacia una dirección más positiva.” (Porter, 2017, P. 51). Las fuerzas que moldean la competencia hacen un gran acercamiento a los desafíos que podría llegar a enfrentar una empresa, lo cual la guiará a encontrar su

posicionamiento y si es necesario replantearse y adecuarse a las reglas que exigen la industria.

¿Qué es la planeación estratégica?

La planeación estratégica es un proceso que considera, los posibles eventos que puedan afectar a una institución, de esta manera poder tomar decisiones, referentes a su entorno y objetivos, así mismo conocer la situación actual y direccionar la ruta de sostenibilidad en función del tiempo. Este plan debe estar ligado a las distintas áreas que operan una organización, puesto que el proceso de una planeación estratégica debe desarrollarse de tal forma que sea lo más participativa posible, es decir que todos los trabajadores que integran una empresa se sientan comprometidos con su imagen y cultura organizacional, es decir con sus valores, visión y misión, y todos los objetivos que tienen propuestos, bien sea a mediano o largo plazo (Serna, 2010, P.58).

La planeación estratégica se realiza con el fin de satisfacer necesidades que se encuentran en los direccionamientos gerenciales, o establecer una reingeniería a toda una organización, partiendo de precaria aplicación gerencial que se impone casi como cotidiana, definiendo esto como un problema que se considera un ejercicio de la alta gerencia. El direccionamiento estratégico de una empresa debe estar definido por consideraciones, tales que se contemplen los objetivos claros que define la ruta de la empresa.

Para no divagar en discusiones de acuerdo a nuevas oportunidades, así mismo definir el entorno de participación y afectaciones que se prevén corregir o evitar, antes o después de una situación, así mismo la posibilidad de tener claro las metas y posibilidades, donde se

establezca una misión y visión de la entidad cobijados por los principios corporativos.

Los principios corporativos se establecen como leyes irrefutables para toda empresa, ya que nada podrá modificarlos, serán establecidos como políticas que definan y soporten la finalidad de una corporación, como lo mencionó Serna (2010), estos principios no son parte de la misión ni de la visión, pero cabe destacar que son la esencia para el desarrollo de estas, ya que se desenvuelven como marco de direccionamiento de toda compañía. A si mismo cabe destacar que los principios y valores que se fijen en una empresa debe ser apropiados, de la forma tal, que si estos, que pueden ser varios, son apropiados, la empresa tiende a ser exitosa, ya que esta información se presentará como evidencia, que sustente el plan estratégico.

Las empresas en general deben asumir responsabilidades con la sociedad y demás factores externos que puedan impactar, es decir tener un concepto que clarifique la función de la organización, como el objeto de creación, público y como será capaz de lograrlo, de tal forma que una empresa que contemple los dichos criterios será capaz de ser rentable y sostenible, con el fin de perdurar en el tiempo. Sobre todo, las organizaciones exitosas son aquellas que pueden prever el futuro e identificar las acciones que deben encaminar para llegar a este, esta es la esencia de la planeación estratégica, el poder modificar de forma apropiada el futuro (Menéndez & Becerril, 2005).

La planificación estratégica ayuda a mejorar el rendimiento y la imagen de una empresa u organización en la industria, pero para esto es fundamental definir los objetivos a los cuales se desea llegar, por cual es necesario definir una misión y visión las cuales impactan y guíen de

manera positiva a la empresa, porque además facilitan su direccionamiento y liderazgo.

Ahora bien, la misión se suele presentarse en ámbitos internos y externos, esta es la guía y punto de partida de un mercado interno con tendencias desafiantes, así mismo impone un proceso de diferenciación, frente a sus clientes, accionistas, y en general la sociedad que se interesa por su plan de negocios (Argandoña, 2016, P. 8). La misión es una descripción clara, que realiza la empresa y la cual tiene unas características específicas las cuales ayudan a brindarle al cliente unos bienes, productos o servicios que se ajustan a sus necesidades de manera satisfactoria.

Por otro lado, la visión guía el rumbo por el cual debe seguir una empresa para alcanzar los planes a futuro y lo les posibilitará además su crecimiento. La visión está guiada por la planeación estratégica, puesto que esta es la ruta que orienta las acciones para obtener los resultados esperados por la alta dirección, bien sea a largo, mediano o corto plazo, esto siempre pensando en el personal, la organización y la comunidad en la cual se desenvuelve la empresa” (López, 2013, P. 11). Pero para crear una buena visión y consolidarla. Es necesario realizar un análisis del contexto en el cual se encuentra la empresa para de este modo evaluar en dónde está parada la empresa, qué tipo de herramientas se necesitan implementar, para poder alcanzar los escenarios futuros y así mismo la toma de decisiones para su ejecución.

Un diagnóstico estratégico suele ser importante, para verificar en qué posición se encuentra la empresa tanto en un entorno interno como externo. Es importante implementar herramientas que apoyen la respectiva identificación, como lo es establecer un análisis

DOFA, que permite reconocer las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que interfieren con el medio, y así contemplar las posibles estrategias que serán a su vez seguidas como propósitos de una actividad que garanticen un potencial fracaso o éxito a futuro.

Finalmente se realizará lo anteriormente dicho para “Desarrollar una guía metodológica que logre llevar la planeación estratégica de la teoría a la práctica” (Serna, 2010, P. 67).

Marco conceptual:

Planeación estratégica. Steiner (2003) define el plan Estratégico como el esfuerzo sistemático y formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos de propósitos fundamentales de la compañía.

Estrategia. Porter (2011) define estrategia como: la creación de una posición única y valiosa integrada por un conjunto distinto de actividades orientadas a sostener dicha posición. Algunas características de la estrategia es que establece una dirección, concentrando los esfuerzos de la misma hacia un objetivo organizacional común, generando un sentido de apropiación; dado que el equipo organizacional percibe a través de la estrategia un método consistente para entender a su organización.

Ventaja competitiva. La ventaja competitiva de una empresa frente a otras recae en la habilidad de reducir los costos que pueden estar ligados a ciertos factores como la eficiencia y la adecuada selección de proveedores y acreedores, así como también, en la diferenciación de productos y servicios determinados por la calidad y capacidad de satisfacer las necesidades del cliente (Morales, 2011; Porter, 1991), lo que puede permitirle a la empresa alcanzar un mayor

desempeño al promedio de la industria y, por ende, una mayor competitividad.

Direccionamiento Estratégico. Serna (2010) define el direccionamiento estratégico como herramienta para las organizaciones de crecimiento, de generación de utilidades y de posicionamiento en el mercado para ello deben tener muy claro hacia dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

Marco contextual:

Estudio de nombre comercial.

A.E.M.C = Se origina ya que son las iniciales del representante legal de la empresa Arturo Eduardo Martínez Correa.

Construcciones y Consultoría = Se origina porque son los servicios a ofrecer.

S.A.S = Se origina porque la empresa es una sociedad por acciones simplificada.

Descripción de la empresa.

AEMC CONSTRUCCIONES Y CONSULTORIA S.A.S es una empresa que opera en la ciudad de Bogotá, presta sus servicios en el sector constructivo, donde incursiona en el área de la consultoría, interventoría y construcción de obras civiles, su desempeño a nivel productivo no es competitivo respecto a posibles colegas, donde sus capacidades se encuentran limitadas a nivel de personal, por lo que es normal la subcontratación para el cumplimiento de sus proyectos, sin ser menos importante la experiencia y determinación que

han sido factores determinísticos para posicionarse en el mercado actual.

La mencionada constructora otorga a sus clientes confiabilidad en sus proyectos, donde se caracteriza por cumplir con los lineamientos propuestos desde un inicio, primando la calidad, innovación y sostenibilidad, independientemente de la fase que se encuentre el proyecto, así mismo impulsa el mercado colombiano enfocándose en la implementación de materiales netamente nacionales, donde las asociaciones otorgan un valor agregado a la empresa.

Las dimensiones de sus intervenciones varían según lo requiera en cliente, de tal forma que se involucra con cualquier tipo de proyecto, debido a la experiencia que se desea obtener, asumiendo cualquier actividad como un reto el cual se desea asumir con la mejor disposición y confianza.

Razón social: A E M C CONSTRUCCIONES Y CONSULTORIA S A S

Nit: 900.370.356-8

Forma jurídica: SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA

Actividad: Construcción y consultoría de proyectos de obras de ingeniería civil.

Marco Situacional:

La empresa A.E.M.C CONSTRUCCIONES Y CONSULTORIA SAS se encuentra actualmente en un proceso continuo de mejoramiento a nivel de gestión y organización, dado que la prioridad en estos momentos es obtener un adecuado plan estratégico que le ayude a mejorar el desempeño en sus procesos y la competitividad en el mercado de esta, basados en

una buena gestión y aprovechamiento de sus fortalezas.

Según el Informe de dinámica empresarial de Colombia(2018), dentro de las actividades económicas de mayor contribución en Colombia está el sector de la construcción entre otros, además según estadísticas realizadas por el Registro único empresarial y social (RUES) para el informe de dinámica empresarial, respecto a la distribución de empresas por sector y tamaño entre enero-marzo 2018 se evidencia que en el sector de la construcción el 98,1% de las empresas pertenecen a la categoría de microempresa, el 1.6% de las empresas pertenecen a la categoría de pequeña empresa que es donde se encuentra la empresa objeto de la presente investigación, el 0,2% de las empresas pertenecen a la categoría de mediana empresa y por último el 0,1% de las empresas pertenecen a la categoría de gran empresa. Por otro lado, las micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes, aportan el 40% del Producto Interno Bruto (PIB) colombiano y según cifras del ministerio de comercio, industria y turismo estas también contribuyen con el 80% del empleo en el país.

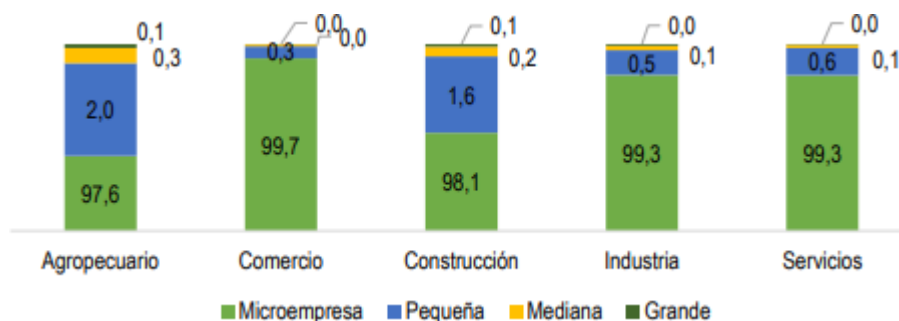


Figura 1. Distribución de empresas por sector y tamaño. Enero-marzo 2018/17.

Fuente: Confecámaras, Informe de dinámica empresarial en Colombia I Trimestre, 2018

El estudio desarrollado por la multinacional SAP “Pymes: equipadas para competir” (2013), mostró que las Pymes en Latinoamérica tienen un área de oportunidad en el aprovechamiento de nuevas tecnologías para incrementar su competitividad nacional e internacional. A pesar de la inversión en tecnologías básicas, varios sectores incluido el constructor todavía no adopta plataformas de gestión de información alineados a su negocio debido a la falta de visibilidad en el beneficio de las mismas.

Dicho lo anterior cabe anotar que las pymes son actores fundamentales para el cambio estructural en la región e inserción de los países, se ve la clara necesidad de incentivar a las pymes a realizar un cambio en su pensamiento e implementar un adecuado y bien formulado plan estratégico que promueva pensamientos a futuro, y se evalúen estrategias y/o alternativas estratégicas que mejoren el desempeño y por ende la productividad de la empresa.

Marco Legal:

De acuerdo a la actividad que desempeña la empresa, se contempla la Ley 80 de 1993 y la Ley 19 de 1982:

Artículo 22: De los registros de proponentes: Todas las personas naturales o jurídicas que aspiren a celebrar con las entidades estatales, contratos de obra, consultoría, suministro y compraventa de bienes muebles, se inscribirán en la Cámara de Comercio de su jurisdicción y deberán estar clasificadas y calificadas de conformidad con lo previsto en este artículo. (Ley 80, 1993)

Artículo 32: De los Contratos Estatales: “Son contratos de consultoría los que celebren las entidades estatales referidos a los estudios necesarios para la ejecución de

proyectos de inversión, estudios de diagnóstico, pre factibilidad o factibilidad para programas o proyectos específicos, así como a las asesorías técnicas de coordinación, control y supervisión. (Ley 80, 1993)

Artículo 53: de la responsabilidad de los consultores, interventores y asesores. Los consultores, interventores y asesores externos responderán civil y penalmente tanto por el cumplimiento de las obligaciones derivadas del contrato de consultoría, interventoría o asesoría, como por los hechos u omisiones que les fueren imputables y que causen daño o perjuicio a las entidades, derivados de la celebración y ejecución de los contratos respecto de los cuales hayan ejercido o ejerzan las funciones de consultoría, interventoría o asesoría”. (Ley 80, 1993)

Ley 19 de 1982: “Por la cual se definen nuevos principios de contratos administrativos y se dan facultades al Presidente de la República para reformar el régimen de contratación administrativa...” (Ley 19, 1982). Esta ley contempla los tipos de contratos que podrán celebrarlos profesionales de estas áreas en relación a las asesorías que desarrollen con las entidades estatales.

- **Resolución 5923 “Código de Ética Profesional”:** Establece los deberes de los profesionales en arquitectura e ingeniería, por disposición señalada en la Ley 64 de 1978.
- **Decreto 3154 de 1980** “Por medio del cual el Gobierno Nacional aprobó las tarifas profesionales de arquitectura”: Este Decreto señala las pautas para la determinación de las tarifas de servicios profesionales, a través de la clasificación de construcciones según su grado de complejidad; define y señala los honorarios para anteproyecto, proyecto y supervisión. Por último, define y señala honorarios para diversas actividades como la consultoría.

- **Decreto 609 de 1976** “Mediante el cual se fijan las tarifas profesionales para ingeniería”.
- **Decreto 1904 de 1979** “Tarifas para diseño de acueductos y alcantarillados”.
- **Decreto 3201 de 1981** “Fija las tarifas básicas en los estudios de suelos y cimentaciones”.
- **Decreto 406 de 1988** “Tarifas para exploraciones de suelos y ensayos de laboratorio”

Marco Histórico:

Desde hace mucho tiempo atrás diferentes autores han manifestado sus puntos de vista, opiniones y perspectivas respecto a la planeación estratégica, dado que es un proceso indispensable para darle dirección a una empresa, pues provee de estructura para tomar decisiones y ayuda a tener una visión de largo plazo como lo menciono Steiner (1979), otro autor como Armstrong (1982), afirma que el proceso de planeación estratégica ayuda a la recolección e interpretación de datos que hará posible mantener el equilibrio entre la organización y el ambiente, generando resultados favorables para la organización. De igual manera hay más autores que manifiestan lo importante que es el desarrollo de un plan estratégico en las empresas sin importar el tamaño pues es una herramienta que con estrategias adecuadas y bien fragmentadas contribuyen al desempeño, desarrollo de una ventaja competitiva además de una exitosa dirección de las empresas, pues allí se analiza el contexto real al que se enfrenta la organización respecto al mercado en el que estén incursos.

A continuación, se presenta la figura Numero 2 donde presenta aportes esenciales realizados por diferentes autores en estudios empíricos realizados por ellos en un rango de

tiempo entre 1986 y 2004 teniendo como tema principal la planeación estratégica (PE):

Estudio	Principales aportaciones Resultados
Bracker y Pearson 1986	* Existen diferencias significativas en el desempeño financiero de la empresa en función de la sofisticación de la planeación. * Las empresas jóvenes tiene un mejor desempeño que las empresas más maduras.
Bracken, Keats y Pearson (1988)	• Las empresas que han utilizado planeación estratégica por más de cinco años presentan un mejor desempeño. • Las empresas que emplean una planeación sofisticada son más efectivas que aquellas que emplean cualquier otro tipo de planeación (operativa, intuitiva y no sofisticada). • No hay evidencia de que el tipo de emprendedor es un factor determinante en el desempeño financiero. • Las grandes empresas superan a las pequeñas, tomando en cuenta las variables de utilidad neta y compensaciones del CEO. • No existe una relación directa entre el historial de planeación y el desempeño financiero, a menos que se tome en cuenta lo sofisticado de la planeación.
Shrader, Mulford y Blackburn (1989)	• La incidencia de la PE no es diferente entre sectores. • La planeación operativa es más común que la estratégica en las pymes. • La PE está relacionada positivamente con el desempeño organizacional medido en el incremento en ventas y en el número de empleados. • La planeación estratégica y la operativa están relacionadas con una mayor incertidumbre del entorno (clientes, proveedores, competidores, entre otros).
Lyles, Baird, Orris y Kuratko (1993)	• El proceso de PE está asociado con un mejor desempeño medido por el crecimiento en ventas. • Las empresas con PE tienen más empleados, mayores ventas promedio y mayores tasas de crecimiento en ventas. • El énfasis puesto en cada elemento del proceso de toma de decisiones es mayor para los planeadores formales que para los informales. • Los planeadores formales emplean mayor variedad de estrategias

	que los no formales.
Rue e Ibrahim (1988)	• Una mayor sofisticación de la planeación está asociada con un mayor crecimiento en las ventas. • Las empresas que no planeaban tuvieron un menor crecimiento en las ventas que las empresas con planeación sofisticada. • La PE es una actividad poco común en las pymes. • La existencia de pe reduce la probabilidad de fracasar. • Las empresas con una pe informal experimentan un crecimiento menor que aquéllas con una planeación más sofisticada.
Perry (2001)	• La PE es una actividad poco común en las pymes. • La existencia de PE reduce la probabilidad de fracasar. • Las empresas con una PE informal experimentan un crecimiento menor que aquéllas con una planeación más sofisticada.
French, Kelly y Harrison (2004)	• Las empresas que llevan a cabo una pe informal tienen un mayor crecimiento en sus utilidades que aquellas que no utilizan PE. • Los planeadores informales tienen un mejor desempeño que las empresas que no planean.
Wijewardena, De Zoysa, Fonseca y Perera (2004)	• Existe una relación significativa entre la sofisticación de la PE y el incremento en ventas. • La PE contribuye al desempeño de las pymes, a pesar del desarrollo económico del país en el que se lleva a cabo el estudio. • Las empresas que llevan a cabo un control sofisticado del proceso de planeación logran un mejor desempeño, medido por medio del volumen en ventas.

Figura 2. Aportes esenciales de la planeación estratégica.

Fuente: Econoquantum, Artículo La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica, López. A, 2005.

CAPÍTULO III

DISEÑO METODOLÓGICO

Tipo de investigación

Método de estudio

Enfoque Mixto:

1. Cualitativo: Este método permitió la recolección de datos con ayuda de la exploración no numérica de datos.
2. Cuantitativo: Este método permitió la recolección de datos basados en mediciones numéricas para hacer posteriormente un análisis y probar las hipótesis que fueron planteadas en la investigación.

Inductivo: Consistió en ir de lo particular a lo general y como lo mencionó Bernal (2010), este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación es de carácter general.

A partir de este método se investigó el nivel de conocimiento de los colaboradores de la empresa AEMC S.A.S., teniendo en cuenta además información adicional que ayudo al diseño del plan estratégico.

Deductivo: Consistió en ir de lo general a lo particular y como lo mencionó Bernal (2010), este método consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares, este método da inicio con el análisis de los supuestos, variables y principios que, al comprobar su validez, se aplican al diseño de estrategias.

A partir de este método se fue descomponiendo la información para llegar a lo particular

refiriéndonos a la investigación realizada a la empresa, frente a las causas y efectos que tiene el no contar con estrategias cuyos planes de acción hacen parte de la solución para el mejoramiento en productividad, competitividad y desempeño en la empresa.

Tipo de estudio

Explicativa o causal: Se realizó este tipo de estudio al detectar las causas, naturaleza y efectos sobre la falta de estructuración de un plan estratégico en la empresa, lo anterior con el fin de diseñar estrategias para dar solución a la problemática presentada en la investigación.

Descriptivo: De acuerdo a este tipo de estudio se mostró, narró, reseñó e identificó hechos, situaciones, amenazas, características de la investigación, y con base a lo anterior se diseñó el plan, dando la explicación y razón del porqué de cada situación. La investigación se guio por la pregunta de investigación que se formuló, así se dio prueba a las hipótesis planteadas en la investigación. La investigación se desarrolló principalmente por las encuestas, entrevistas observación y revisión documental realizada.

Universo, población y muestra

Universo: Son las empresas constructoras nacionales.

Población: Son las empresas constructoras en Bogotá (Microempresas y Pequeña empresa)

Muestra: La muestra objeto de la investigación fue mediana ya que la empresa AEMC Construcciones y consultoría S.A.S., cuenta con 11 empleados.

Fuentes de información

Tabla 1. Fuentes de información.

<i>FUENTES PRIMARIAS</i>	<i>FUENTES SECUNDARIAS</i>
• Encuesta. • Grupos focales. • Discusión en grupo. • Lluvias de ideas. • Entrevista Personal. • Observación Directa. • Conversacional. • Documentos privados de la empresa. • Otros.	• Revistas científicas • Bases de datos de entidades privadas sin ánimo de lucro • Publicaciones. • Artículos. • Informes nacionales. • Otros

Fuente: Elaboración propia

Instrumentos de investigación

Los instrumentos utilizados en la investigación principalmente fueron realizados mediante la metodología para diseñar planes estratégicos de Serna (2010), donde se usaron las siguientes matrices:

- Matriz Axiológica.
- Matriz Perfil de oportunidades y amenazas POAM.
- Matriz Perfil de capacidad interna PCI.
- Matriz Posición estratégica y evaluación de acciones PEEA.
- Análisis DOFA.
- Entrevista al gerente general de la empresa.

- Entrevista a los colaboradores de la empresa.

Metodología

La presente investigación se basó en el modelo de planificación estratégica propuesto por Humberto Serna Gómez en su libro *Gerencia estratégica* Décima edición (2010) donde muestra el procedimiento para realizar una planeación estratégica paso a paso, esto basado en la recopilación de información de la amplia experiencia en el área de la administración del autor y de diferentes autores que a lo largo del tiempo han realizado importantes aportes al estudio del tema. La metodología fue desarrollada en 5 partes las cuales se explicarán a continuación:

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
1. Principios corporativos
2. Misión
3. Visión
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO
1. Diagnostico externo
2. Diagnostico interno
3. Análisis DOFA - Análisis de vulnerabilidad
OPCIONES ESTRATÉGICAS
1. Objetivos globales o ejes estratégicos
2. Análisis estratégico, vectorial, portafolio, PEEA
FORMULACIÓN ESTRATÉGICA
1. Planes de acción - Estrategias
2. Proyectos estratégicos
3. Presupuesto estratégico
ÍNDICES DE GESTIÓN
Auditoria estratégica

Figura 3. Etapas de la planeación estratégica.

Fuente: *Gerencia Estratégica*, Serna. H, 2010.

En la primera parte de la metodología, se trabajó el direccionamiento estratégico que al ser realizarse como se describe a continuación, la empresa AEMC CONSTRUCCIONES Y CONSULTORIA SAS contará con una identidad definida y clara a los propósitos que busca. El direccionamiento estratégico se enfoca en el desarrollo de lo siguiente:

1. Principios corporativos: Estos fueron definidos basándonos en los principios, creencias y valores que serán guía del que hacer corporativo, aquí se elaboró una lista con aspectos importantes de la empresa (Como el compromiso, responsabilidad, justicia, transparencia, entre otros), esto con el fin de buscar como empresa que es lo que más nos interesa, estos principios corporativos fueron realizados mirando que sean cualidades y/o características que todo el personal esté dispuesto a cumplir, asumir y reflejar.
2. Misión: Para redactar la misión de la empresa objeto de la investigación fue importante responder preguntas como ¿Quiénes son?, ¿Qué actividad realizan?, ¿Quiénes son los clientes de la empresa?, ¿Cuál es la prioridad de la empresa?, ¿Cuáles son los objetivos organizacionales?, ¿Qué ofrecemos?, con las respuestas a las anteriores preguntas se redactó un párrafo conciso que abarco lo respondido y además dar a conocer el fin y la razón de ser de la empresa.
3. Visión: Para poder redactar la visión fue importante tener en cuenta que “la visión señala rumbo, da dirección; es la cadena o el lazo que une, en las empresas, el presente con el futuro.” (Serna, 2010, p.61). Dado lo anterior, era necesario establecer primero qué objetivo tenía la empresa en el futuro, el cual debía reflejar las aspiraciones y expectativas de los directivos y empleados sin olvidar que la visión además debe ir ligada a la misión.

En la segunda parte, se trabajó el diagnóstico estratégico en el cual se responden

preguntas como ¿Dónde estábamos? ¿Dónde estamos hoy?, esto para definir la situación actual de la compañía, tanto internamente como frente a su entorno (externamente).

Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno, con el fin de identificar oportunidades, amenazas, así como sobre condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas. (Serna, 2010, p.62).

El diagnóstico interno es un proceso que nos ayudó a identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, este diagnóstico fue dado teniendo en cuenta la capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad técnica o tecnológica y la capacidad de talento humano que se tenga en la empresa. Por otro lado, el diagnóstico externo, nos dio a reconocer las oportunidades o amenazas de la empresa, este fue integrado por datos de factores económicos (PIB, inflación, devaluación, entre otros), factores políticos, factores sociales, factores tecnológicos, factores geográficos y factores competitivos que influyen en la empresa tanto positivamente como negativamente y que por ende nos dio el debido diagnóstico externo de la empresa.

En la tercera parte, se trabajaron las opciones estratégicas las cuales se determinan con base a la realización del DOFA y el análisis del mismo. Para obtener las opciones estratégicas con las que contará la empresa es importante definir los objetivos globales o ejes estratégicos los cuales definirán el logro eficiente y eficaz de la misión propuesta.

En la cuarta parte, se trabajó la formulación estratégica donde como lo menciona Serna (2010) las opciones estratégicas se convirtieron en planes de acción concretos con definición de responsables, esto se logró proyectando en tiempo cada proyecto estratégico, definiendo objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de los proyectos. Los planes de acción y los proyectos estratégicos deben reflejarse en el presupuesto estratégico que es definido como el inicio del verdadero plan estratégico, para crear dicho presupuesto es necesario realizarlo bajo las normas que maneje la empresa si se tienen.

En la Quinta y última parte de la metodología, se trabajaron los índices de gestión y como lo menciona Serna (2010), estos índices serán definidos con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico, estos muestran y miden el desempeño de la organización. Esta medición debe hacerse periódicamente usando como sistema para la continuidad y persistencia en el proceso de plan estratégico, una auditoría estratégica que busca retroalimentar e integrar ajustes o modificaciones si se requiriera.

CAPÍTULO IV

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Direccionamiento estratégico

Principios corporativos:

De manera tal que se busca intervenir los grupos de interés que interaccionan con el medio, es decir para el caso de la empresa en estudio, las organizaciones o personas que apoyan el campo de la construcción en general, con la finalidad de cumplir los objetivos y concluir las actividades que generan valor para la empresa.

Es aquí donde se abarcan ciertos principios relacionados con los valores éticos que sostienen cada organización o persona, es decir las creencias o convencimientos que sostienen con prioridad.

Tabla 2. Grupos de referencia y principios.

GRUPO DE REFERENCIA	PRINCIPIOS
Estado	Pago de impuestos
Sociedad civil	Terminación oportuna de actividades, siendo contemplada la seguridad para ello.
Entidades públicas, o privadas	Tramites con transparencia, responsabilidades contractuales.
Proveedores	Común acuerdo, confianza, transparencia, competitividad.
Sub contratistas	Responsabilidad contractual, honestidad, amparo o garantía institucional.
Colaboradores(vinculado directamente)	Respeto, amparo institucional, tolerancia, imparcialidad, comprensión.
Sociedades(consorcios)	Transparencia, afinidad fidelidad, responsabilidades contractuales, honestidad.
Institucionalidad(Empresa)	Reglamento definido, imparcialidad, respeto general.

Fuente: *Gerencia Estratégica*, Serna. H, 2010.

Culminados la selección de principios y referentes a los que compete la actividad de la construcción, se procederá a realizar una matriz axiológica que será base fundamental para el conocimiento de todas las áreas de la organización.

Tabla 3. Matriz axiológica.

GRUPO DE REFERENCIA	Estado	Sociedad civil	Entidades	Proveedores	Sub contratistas	Colaboradores	Consortios	Empresa
PRINCIPIOS								
Pago de impuestos	X							
terminación oportuna de actividades		X						
seguridad		X						
tramites con transparencia			X					
responsabilidad contractual			X		X		X	
común acuerdo				X				
confianza				X				
transparencia				X			X	
competitividad				X				
honestidad					X		X	
garantía institucional					X	X		
respeto						X		X
tolerancia						X		
imparcialidad						X		X
comprensión						X		
afinidad							X	
fidelidad							X	
reglamento definido								X

Fuente: *Gerencia Estratégica*, Serna. H, 2010.

Misión:

Somos una empresa nacional con 9 años de experiencia en el sector de la construcción, dedicada al desarrollo de proyectos civiles privados y públicos, abarcando obras de infraestructura, consultoría e interventoría. Nuestro objetivo principal es satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestros clientes, brindar seguimiento a la obra y cumplir con los estándares de calidad, de esta manera obtenemos resultados satisfactorios en las obras ejecutadas.

EMPRESA	GENERADOR DE VALOR	SLOGAN
AEMC CONSTRUCCIONES Y CONSULTORIA S.A.S	Construcciones con proyección de calidad	Construcción de calidad

Valores a resaltar

- ☐ Honestidad: Pensamos y actuamos con transparencia, siendo siempre justos.
- ☐ Innovador: Persistimos en la búsqueda de soluciones novedosas, que generen un cambio.
- ☐ Excelencia: Asumimos el reto de ser mejores cada día, imponiendo metas claras desde un inicio.
- ☐ Confianza: Actuamos con lealtad e imparcialidad, creando un ambiente de satisfacción.

Visión:

Seremos reconocidos en el 2025 como una empresa constructora seria y cumplida. Posicionándonos en el mercado por ser una organización en continua búsqueda de la generación de valor e innovación para dar respuesta a las necesidades sociales que se presenten. Nos

enfocaremos en el desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores buscando su bienestar, así mismo se buscará reducir el impacto ambiental que se pueda presentar, de la mano de una excelente planificación, que se considerará como un principio cultural de la organización.

Diagnóstico estratégico

Diagnóstico externo:

A continuación, se exponen diversos factores que conllevan a la organización a enfrentarse con el medio en el que actúan, y lograr adecuarse a un entorno, caracterizado por variaciones inesperadas, de tal forma que contemplan temas relevantes a la situación económica, política y social entre otros temas que involucren el sector y su actividad de ejecución.

Como punto de partida procedimos a analizar el entorno económico en el sector de la construcción y como indicadores, tales como producto interno bruto (PIB), la inflación, precios de los materiales, se pueden tomar como referencia para medir el desarrollo o estancamiento del sector.

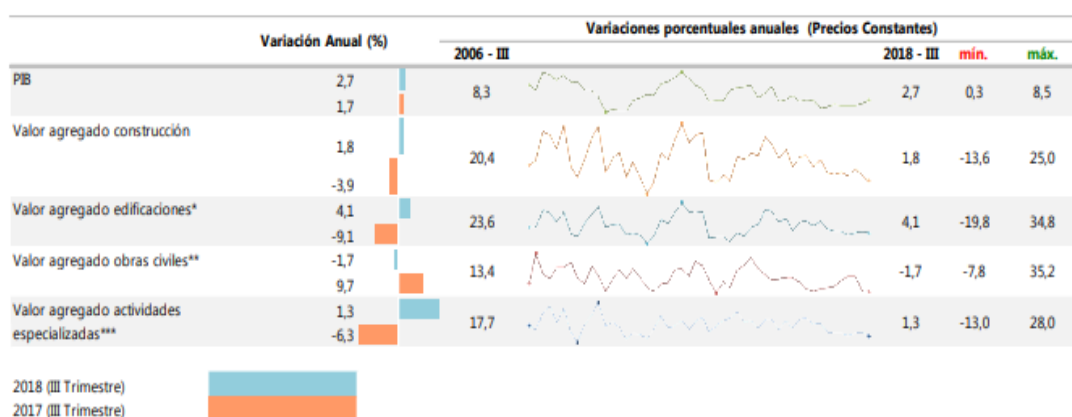


Figura 4. Variación anual del PIB total, valor agregado construcción y subsectores (a precios constantes).

Fuente: (-DANE, 2018)

Se puede observar respecto a los datos suministrados por el DANE, que el producto interno bruto (PIB), tuvo un incremento de 1,0 % respecto al trimestre del año 2017, en donde es pertinente mencionar que la actividad económica en el sector de la construcción se mantiene en incremento. Por otro lado, los distintos indicadores relacionados reflejan bastantes variaciones beneficiosas en su mayoría.

Así mismo se tiene que tener en cuenta el (IPC), pues es un factor importante para tener en cuenta, ya que de este depende el valor adquisitivo de las personas, compañías entre otros, pues este es beneficioso o desequilibrante dependiendo el crecimiento o disminución en cuanto a cifras.

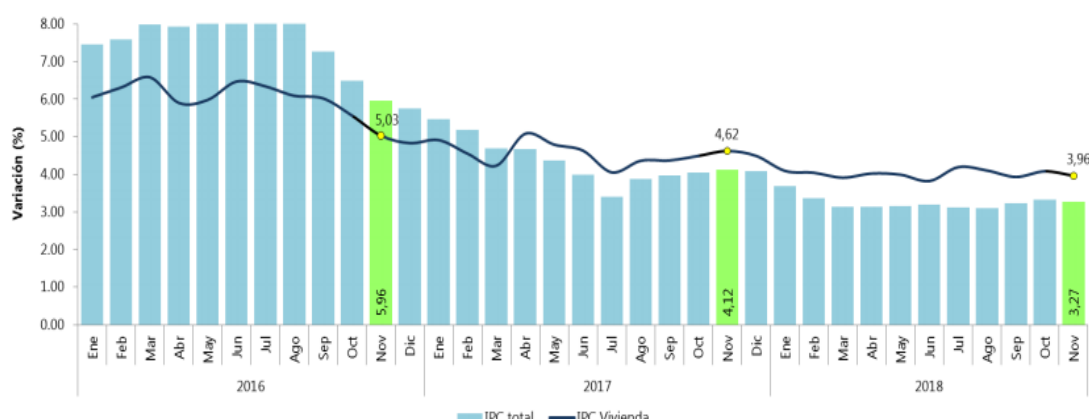


Figura 5. Variación anual del IPC total e IPC vivienda.

Fuente: (–DANE, 2018)

Los datos arrojados por la anterior grafica son de resaltar, puesto que en un en el año anterior las cifras eran un poco más elevadas con una diferencia de 0.66% respecto al (IPC) de vivienda, es decir, que para la actualidad el poder de adquisición de vivienda se redujo significativamente, lo que es perjudicial para las empresas constructoras y beneficioso para las

personas naturales, o aquellos que quieran adquirir propiedades, que los que lo intentaron o lo lograron el año anterior,

Por otro lado, es pertinente seguir el tema del empleo que suele tener una transferencia del ámbito económico al social, pues este hace parte de las oportunidades que suelen tener las poblaciones de Colombia a nivel de ocupación y desarrollo económico, como lo mencionan en el boletín técnico del DANE (IEAC) tercer trimestre 2018 (2018), del número de ocupados a nivel nacional por el ámbito de la construcción es alrededor de 1.460 miles de personas, lo que equivale al 6.4 % de personas, del total con ocupación definida.

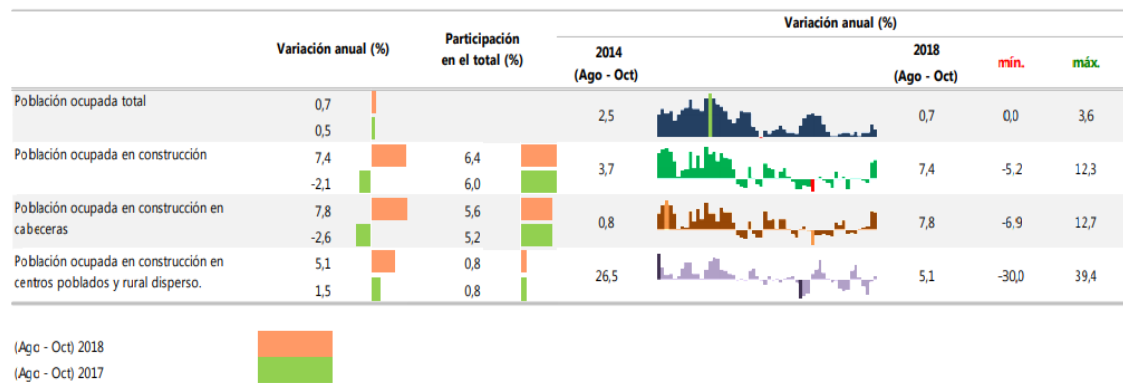


Figura 6. Variación y participación anual de la población ocupada y en la rama de actividad construcción.

Fuente: (–DANE, 2018)

De acuerdo a lo que se evidencia en la gráfica referente a la población ocupada, el sector de la construcción, incremento las oportunidades de vínculos con personas desempleadas en un 0.2 % en comparación con el porcentaje del periodo anterior, lo que traduce a una cadena económica sostenible y cada vez con mayor desarrollo y oportunidades.

Otro factor importante que afecta directamente a las organizaciones constructoras es el fenómeno de la corrupción, que se presenta cotidianamente en las licitaciones públicas; según el

informe nacional de competitividad 2018-2019(2018) la mayoría de contratos quedan en manos de un único oferente por falta de competitividad, ya que estas empresas cuentan con la mayoría de requisitos que solicitan las entidades contratistas.

A continuación, se presenta gráficamente en porcentajes, los procesos competitivos que se desarrollan gracias al SECOP (sistema electrónico de contratación pública), así mismo este sistema contribuye a una adjudicación de contratos con mayor transparencia.

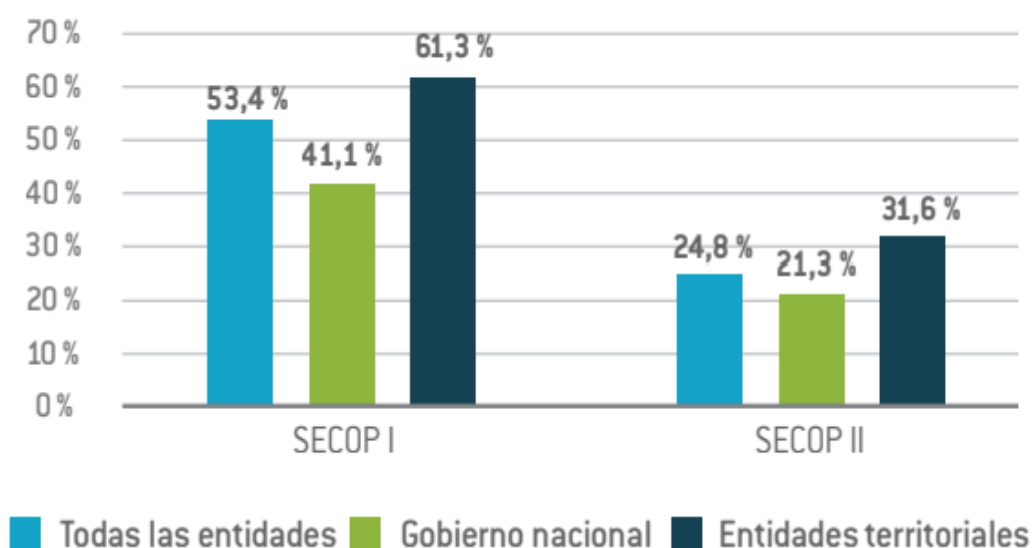


Figura 7. Porcentaje de procesos competitivos con un único proponente: total, nacional y territorial, 2017.

Fuente: (Consejo privado de competitividad, 2018)

Cabe resaltar que aún existe una gran cantidad de empresas constructoras de escala Pymes, donde estas luchan por competir con transparencia, pero de cierto modo en algunos casos esta gran cantidad de competidores optan por acceder a mejorar su potencial con actividades

desleales, dejando sin oportunidades a los demás oferentes. Lo anterior se refleja en un informe realizado (ANIF y Camara Colombiana de la Infraestructura, 2016) .

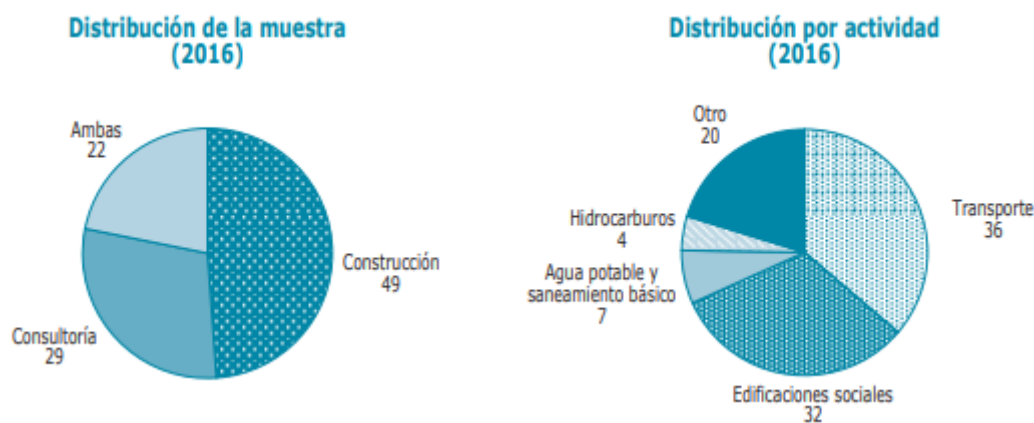


Figura 8. Porcentaje de participación de empresas, según su actividad.

Fuente:(ANIF y Camara Colombiana de la Infraestructura, 2016)

En la anterior grafica se evidencia que el 22% de las pymes del sector de la construcción se dedican a ambas actividades, consultoría y construcción, la relación que se establece entre cifras y organización, consiste en las oportunidades que tendrán estas para ser más ofertadas.

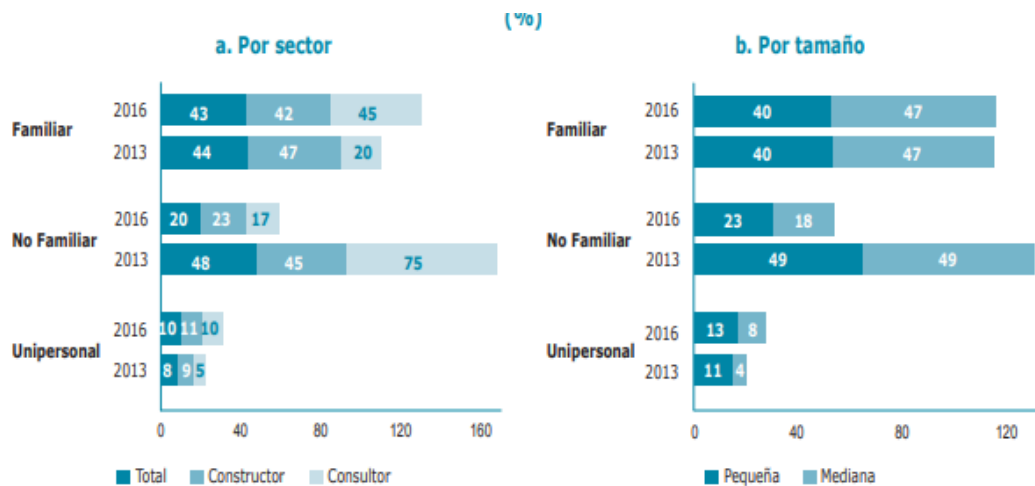


Figura 9. Segmentación de empresas de acuerdo a sus características.

Fuente:(ANIF y Camara Colombiana de la Infraestructura, 2016)

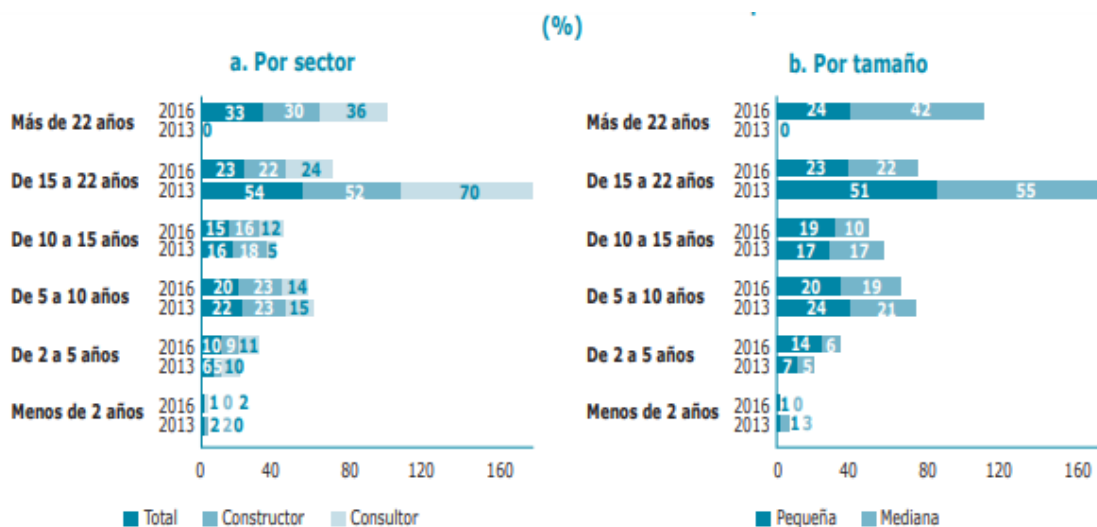


Figura 10. Segmentación de empresas de acuerdo a sus años ejecutando actividades.

Fuente: (ANIF y Cámara Colombiana de la Infraestructura, 2016)

El desarrollo de este texto expone la participación y la ambigüedad de constructoras y consultorías a nivel familiar, lo que lleva a concluir, el estancamiento que estas han sufrido. Una gran cantidad de empresas llevan ejecutando estas actividades a lo largo de más de una década, ilustrando el reducido avance a nivel gerencial, y un mínimo índice de rotación, continuando en la misma escala que las catalogan como pymes.

Por otro lado, cabe resaltar que el estancamiento y falta de innovación en las empresas se ven afectados por factores comunes mencionados en todos los campos de nuestro país, es así, donde no toda las veces que se escucha que una organización no alcanza los logros establecidos en el momento su constitución, subyace de la falta de interés por parte de entes como el gobierno, que debería brindar un apoyo estable a estos sectores económicos, no solo este es un tema que se debe reconocer para este diagnóstico externo, sino que para que empresas con bajos ingresos tomen decisiones a nivel gerencial y obtengan resultados, deben tener o contar con un músculo financiero que siempre esté disponible, por ende organizaciones acuden a préstamos

bancarios, que suelen verse reprimidas por niveles de usura demasiados altos, que perjudican a la organización en vez de ser una mano amiga en su realización.

Situaciones como las mencionadas anteriormente en compañía de índices de retorno de inversión reducidos, insumos con valores más elevados ponen en duda una situación más visionaria de las pymes, al igual que la infraestructura donde llevan a cabo sus actividades suelen establecerse en plantas físicas netamente residenciales, es decir se cuenta con una infraestructura realmente precaria.

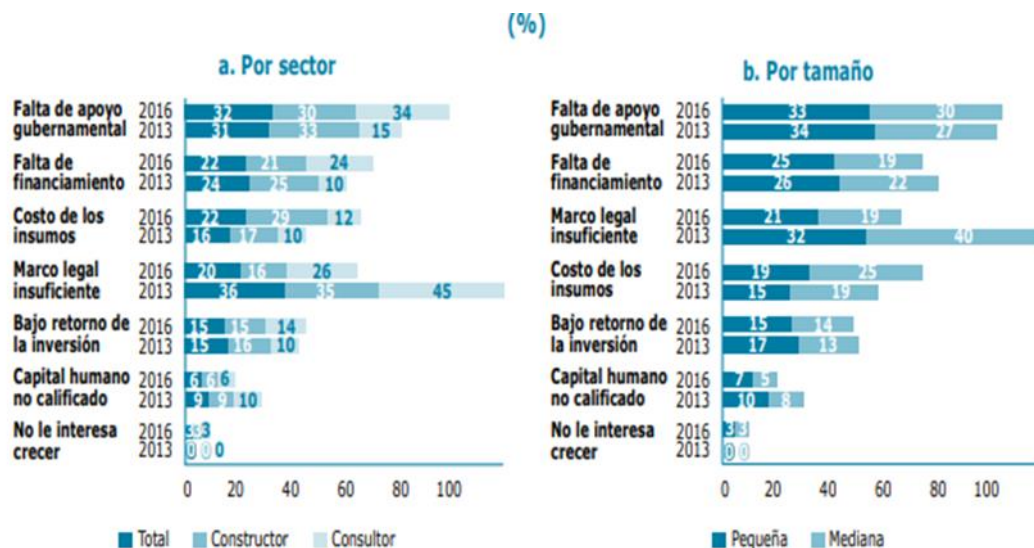


Figura 11. Obstáculos que influyen en el crecimiento de las pymes.

Fuente: (ANIF y Camara Colombiana de la Infraestructura, 2016)

Perfil de oportunidades y amenazas

Al realizar el análisis externo de la empresa para evaluar su situación presente fue necesario realizar un perfil de oportunidades y amenazas (POAM) el cual fue medio de identificación y valoración de amenazas y oportunidades potenciales de la empresa.

El perfil de oportunidades y amenazas (POAM), como lo mencionó Serna (2010), es una herramienta útil para realizar un adecuado diagnostico estratégico y para realizarlo es necesaria e importante la investigación de diferentes factores tecnológicos, económicos, políticos, geográficos y sociales que afectan directamente a la empresa.

A continuación, se muestra la matriz resultado del análisis efectuado en cada factor tenido en cuenta en el POAM. Cabe resaltar que cada factor se evaluó dependiendo si era oportunidad (alta, media o baja), amenaza (alta, media o baja) y su impacto en la organización (alto, medio o bajo).

Tabla 4. Perfil de oportunidades y amenazas.

FACTORES		CLASIFICACION								
		<u>OPORTUNIDADES</u>			<u>AMENAZAS</u>			<u>IMPACTO</u>		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1.	PIB		X						X	
2.	Inflación	X						X		
3.	Precios de insumos				X			X		
4.	Empleo	X							X	
5.	Corrupción				X			X		
6.	Competitividad	X							X	
7.	Segmentación del mercado					X				X
8.	Experiencia					X			X	
9.	Inestabilidad política				X				X	
10.	Competencia desleal				X			X		

11.	Financiamiento de proyectos		X		X
12.	Planes estratégicos		X		X
13.	Políticas salariales		X		X
14.	Actividades gerenciales		X		X
15.	Confiabilidad ante entes gubernamentales		X		X
16.	Impacto social frente a los proyectos	X		X	
17.	Tecnología comunicacional	X			X
18.	Automatización de procesos		X		X
19.	Actualizaciones tecnológicas		X		X
20.	Alianzas(consorcios)	X		X	
21.	Logística competente		X		X

Fuente: *Gerencia Estratégica*, Serna. H, 2010.

Método de Porter

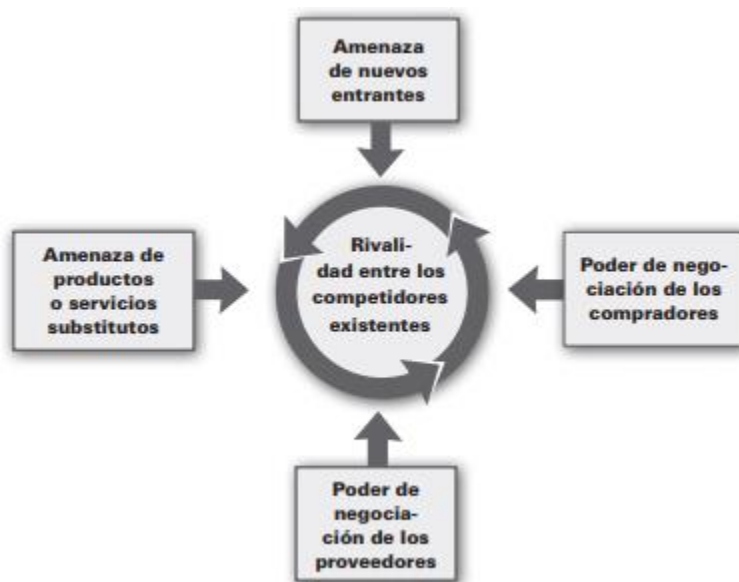


Figura 12. Las cinco fuerzas de Porter.

Fuente: Harvard Business Review. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. 2008.

La esencia de la estrategia es comprender y enfrentar la competencia, como lo mencionó Porter (2008) no es solamente entenderla como algo que ocurre entre competidores directos, la competencia va más allá de rivales establecidos, incluye cuatro fuerzas adicionales, los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y productos sustitutos.

Dicho lo anterior, los resultados de un buen análisis a las cinco fuerzas de Porter pueden utilizarse para el posicionamiento estratégico de la empresa respecto a sus competidores reales y potenciales. A continuación se muestra el desarrollo y análisis a cada una de las fuerzas propuestas por Porter:

Amenaza de nuevos entrantes.

El ingreso de nuevas empresas constructoras en Bogotá es una amenaza alta para la empresa A.E.M.C S.A.S dado que según lo mostrado en la base de datos de la cámara de comercio de Bogotá se crearon 2166 empresas constructoras (Grandes, medianas, pequeñas y micro), donde la competencia directa son las micro y pequeñas empresas que suman 2159 en lo corrido del año anterior 2018 y en el año actual 2019 ya se han creado entre micro y pequeñas empresas 294. En consecuencia, es posible concluir que al transcurrir los años la competencia aumenta siendo creadas más de 2000 empresas constructoras.

Crear una empresa es sencillo cuando se tiene asesoramiento correcto, experiencia y un capital de trabajo acorde para iniciar, dado lo anterior la competencia con nuevos entrantes es alta pues avanzar y crecer lleva tiempo, inversión, implementación de nuevas tecnologías y profesionales con conocimientos mucho más especializados, lo que lleva a que las empresas demoren en desarrollarse, se estancan por las barreras de entrada que existen, las demoras en el

crecimiento de las empresas llevan a que aumente aún más la competitividad entre micro y pequeñas empresas constructoras en el sector.

Tabla 5. Empresas constructoras creadas en los últimos años en Bogotá.

Clasificación	Año Matricula			Total General
	2017	2018	2019	
Grandes	5	2	0	7
Medianas	16	1	0	17
Microempresas	1970	2102	285	4357
Pequeñas	69	57	9	135
Sin Clasificar	10	4	54	68
Total General	2070	2166	348	4584

Fuente: Base de datos e información empresarial, Cámara de comercio, 2019.

Poder de negociación de los compradores.

Los compradores en el sector en que se mueve la empresa son todos aquellos que la contratan para llevar a cabo la construcción de obra civiles, realización de estudios, interventorías, alquiler de maquinaria entre otros servicios que ofrece la empresa. Los clientes de AEMC S.A.S son las entidades públicas y privadas, con las cuales realiza un contrato distinto puesto que, las entidades públicas se financian con los aportes de los contribuyentes y las obras buscan beneficiar a la comunidad, diferente de las entidades privadas que se financian con dinero propio y buscando principalmente un beneficio propio. El poder de negociación de la empresa dependerá de los acuerdos contractuales a los que llegue con la entidad que financia, siendo fundamentales en la pérdida o ganancia en utilidad que genere la empresa al ejecutar los contratos. Es importante que la empresa se encargue de revisar rigurosamente el contrato que vaya aceptar pues debe ser consciente de la capacidad financiera y responsabilidad que tiene la empresa para llevar a cabo satisfactoriamente la obra. Además, debe ser cuidadosa al seleccionar los contratos a los que se presenta pues debe haber un beneficio para la empresa e inexistencia de

pérdidas. La calidad entra a tomar un papel importante ya que puede ser un factor diferenciador importante entre las demás empresas competidoras, pues los clientes buscan precios bajos y calidad.

Poder de negociación de los proveedores.

Para una empresa constructora es importante tener buenas relaciones con las empresas proveedoras de materiales de construcción y/o maquinaria, para que la misma pueda ofrecer un bien o servicio en los tiempos establecidos y calidad esperada. Cabe mencionar que el mercado de proveedores nacionales es numeroso y se hace importante tener capacidad de decisión al seleccionar los proveedores que ofrezcan las mejores oportunidades para las necesidades de la empresa, la decisión depende de precios cómodos, acuerdos de pago asequibles además calidad certificada en los materiales. Expuesto lo anterior, es importante realizar alianzas estratégicas con los proveedores puesto que, se puede llegar a acuerdos beneficiosos para ambas partes, como acuerdos en el costo del material, forma y tiempos de pago acordes a la capacidad financiera de la empresa, entre otros beneficios a los que se puede llegar al lograr un buen acuerdo.

Amenaza de servicios sustitos.

Las empresas dedicadas a la construcción compiten, en general, con los presupuestos de ejecución de obras públicas. Se debe tener en cuenta que a pesar de que hayan barreras de entrada, hay empresas nuevas que ingresan al sector ofreciendo productos o servicios basados en la implementación de nuevas tecnologías y quizá con un precio menor o similar al de otras empresas; es importante para la empresa optar por implementar estrategias de mejoramiento e innovación en cuestiones de calidad y así mismo, ajustar las tarifas para que estas sean competitivas con los servicios o productos sustitutos inmersos en el sector.

Rivalidad entre los competidores existentes.

La rivalidad entre las empresas constructoras es alta, pues a nivel nacional el volumen de contratación es variable por lo que en la mayoría de licitaciones transparentes se presenta un gran número proponentes. Todas las empresas buscan la manera de presentarse a la mayor cantidad de licitaciones posibles pues es la manera en que estas no se quedan sin trabajo y sin oportunidad de negocio, para las empresas pequeñas es mucho más difícil acceder a la adjudicación de contratos y posicionamiento, pues aunque las cuantías en los procesos sean pequeñas las empresas grandes o medianas no pierden oportunidad y también se compite contra ellas. Por otro lado, no solo el volumen de procesos licitatorios es el principal factor de rivalidad pues también está la competencia por los precios (Presupuesto de obra), en la calidad de obra, en la mano de obra y demás. Es aquí donde las estrategias que aplique cada empresa toman gran valor, y el éxito de las mismas aplica en que se ofrezca una ventaja competitiva en comparación de lo que ofrecen los competidores.

Diagnóstico interno:

Para realizar el diagnóstico interno fue necesario consultar documentos privados de la empresa tales como: acta de constitución de la cámara de comercio, certificado de existencia y representación legal, estados financieros, registro único de proponentes, record de obras ejecutadas, registro único tributario, entre otros documentos guía que nos llevaron al desarrollo de un buen análisis interno. Además, fue necesario realizar una lluvia de ideas con el gerente general junto con algunos de los empleados de la empresa y adicionalmente encuestarlos individualmente para obtener las fortalezas y debilidades de la empresa en las diferentes áreas.

Las áreas principales de la empresa que fueron objeto de evaluación y análisis en la presente investigación fueron las siguientes:

Administración y gerencia.

Como se había mencionado anteriormente se realizó una encuesta a los empleados de la empresa pertenecientes a áreas diferentes (Anexo 2) y una entrevista al gerente general (Anexo 1), los resultados se presentan en seguida.

Planificación.

Para el análisis de la planificación se consideró importante la repercusión de la visión y misión en los empleados de la empresa y el uso de planes estratégicos. A.E.M.C Construcciones y consultoría S.A.S es una empresa constructora pequeña, que nunca había realizado un plan estratégico en el tiempo que lleva constituida. Su misión y visión no habían sido elaborados, y como se pudo evidenciar a través de la encuesta realizada a los empleados, el 100% de los encuestados no saben si la empresa tiene establecida una visión y una misión, lo cual hace que sea relevante para la imagen de la empresa, puesto que con esto definido se logra comunicar quién es y qué busca la empresa para su futuro, y así, junto con sus empleados lograr cumplir sus objetivos y llegar a ser la empresa que visualizan ser.

Estructura Organizacional.

Para el análisis de la estructura organizacional de la empresa, es importante mencionar la falta de claridad que tienen los empleados de la empresa respecto a la estructura organizacional, pues en la encuesta realizada, el 50% de los empleados respondieron que no es clara la estructura organizacional en la empresa, de igual forma en otra de las preguntas el 50 % de los empleados respondieron no tener claridad de sus funciones a realizar. Los anteriores resultados indican que la empresa no ha direccionado en forma ordenada las funciones específicas de cada empleado, pues según la encuesta realizada varios empleados manifestaron que en ocasiones se encargan de

otras funciones que no corresponden al cargo asignado de forma contractual, y esto ha generado confusión y desorden en la organización. Dicho lo anterior se consideró importante realizar el organigrama de la empresa objeto de la investigación basados en los cargos de cada empleado y además acogiendo las sugerencias del gerente para realizarlo.

La estructura organizacional como lo mencionó Hodge (2003), es representada con un organigrama formal que evidencia las relaciones de autoridad, los departamentos o divisiones, las relaciones internas de la empresa y las líneas formales de responsabilidad. Por otro lado, Chiavenato (2006) piensa que la estructura organizacional es un conjunto de personas o elementos que son relacionados a través del tiempo y el espacio laboral y forman un todo.

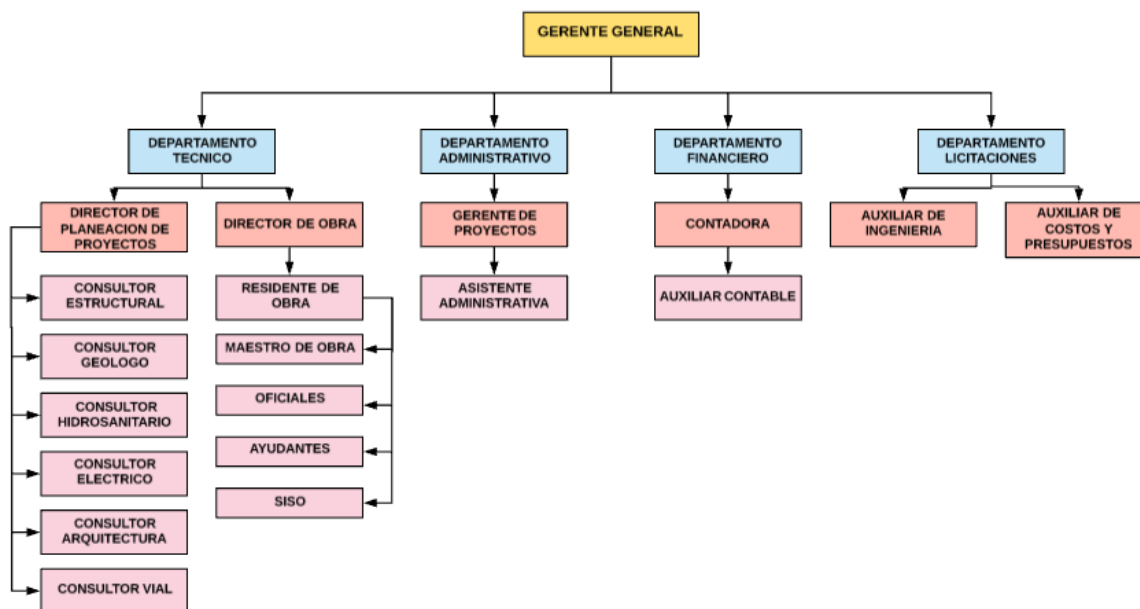


Figura 13. Estructura organizacional AEMC S.A.S.

Fuente: Elaboración propia

Motivación y comunicación.

En relación con la comunicación de los empleados con la gerencia general dentro de la organización, el 100% de los encuestados consideran que es buena la comunicación entre la

gerencia y cada uno de los colaboradores, esto es debido a que los empleados sienten confianza para comunicarse directamente con el gerente general ya que a pesar de lo positivo o negativo de lo que comunican, el gerente de una u otra forma busca solucionar los inconvenientes que suceden, tomando una postura comprensiva y recursiva a la hora de hallar soluciones.

Por otro lado, está la motivación que sienten los trabajadores a la hora de realizar las labores propias de sus cargos, el 70% de encuestados afirman estar motivados dado que el ambiente laboral favorece lo dicho anteriormente y el restante 30% no, al menos no en gran medida, se indagó el ¿por qué? de su respuesta y venía ligada a otra de las preguntas realizadas, donde se indagó si veían oportunidad de crecimiento laboral y el 100% respondió que no pues la empresa es pequeña y no hay puesto por escalar en gran medida además aguantar salarios aún más altos ponen en riesgo la estabilidad de la misma, de igual manera, destacan los conocimientos adquiridos y la oportunidad laboral que tienen en el momento en la empresa.

Operación y logística.

Servicio.

El portafolio de servicios prestados por la empresa es amplio, la presente información fue constatada con el gerente general y además con documentos como: RUT, RUP y notas de los estados financieros donde especificaban las actividades y servicios que tienen permitidos ofrecer como empresa:

- Construcción de obras de ingeniería civil privada o pública
- Cálculo y diseño de ingeniería y arquitectura
- Estudios y diseños de impacto ambiental

- Diseño y ejecución de vías
- Diseño y construcción de puentes
- Interventoría técnica y administrativa general de obras civiles
- Alquiler de maquinaria
- Así como, cualquier actividad lícita conexa o complementaria con los objetos mencionados anteriormente.

Es importante anotar que el gerente general de la empresa manifestó que los contratos de obra civil ejecutados por la empresa han sido en mayor parte adjudicados por entidades públicas, puesto que han presentado inconvenientes con entidades privadas con respecto a pagos y seriedad en lo pactado contractualmente. De lo referido anteriormente se puede deducir que el departamento de licitaciones tiene un papel relevante en la empresa además se evidencia un riesgo para la empresa, pues depende de factores externos para el éxito en la adjudicación de procesos, como pueden ser los cambios de gobiernos donde se reduce la capacidad de contratación de algunas entidades públicas, la entrada en jurisdicción de leyes que pueden beneficiar o amenazar a la empresa, la corrupción, entre otros factores.

Procesos licitatorios.

El departamento de licitaciones toma un papel importante en la organización, debido a que si este no es constante en la presentación de procesos de contratación en plataformas como Secop I y II (Sistema electrónico de contratación Pública), la empresa quedaría sin trabajo por ciertos espacios de tiempo como ha venido sucediendo, igualmente la contratación pública como bien se mostró en la Figura 7. “Porcentaje de procesos competitivos con un único proponente: total, nacional y territorial, 2017”, existe una gran cantidad de Pymes constructoras, que se ven

afectadas al no poder competir en algunos procesos licitatorios pues los pliegos de condiciones son ajustados de manera corrupta para que haya ofrecimiento de un único proponente, reduciendo así la pluralidad de oferentes, la competencia sana y la transparencia en los procesos.

Desarrollada y planteada la estructura organizacional de la empresa, el departamento de licitaciones está conformado por dos personas y, una de ellas es la auxiliar de ingeniería quien tiene como actividades buscar procesos licitatorios, mirarlos frecuentemente y además preparar y entregar licitaciones; la otra persona es el auxiliar de costos y presupuestos quien se encarga de realizar a conciencia los análisis de precios unitarios, cotización de precios, y desglose de AIU.

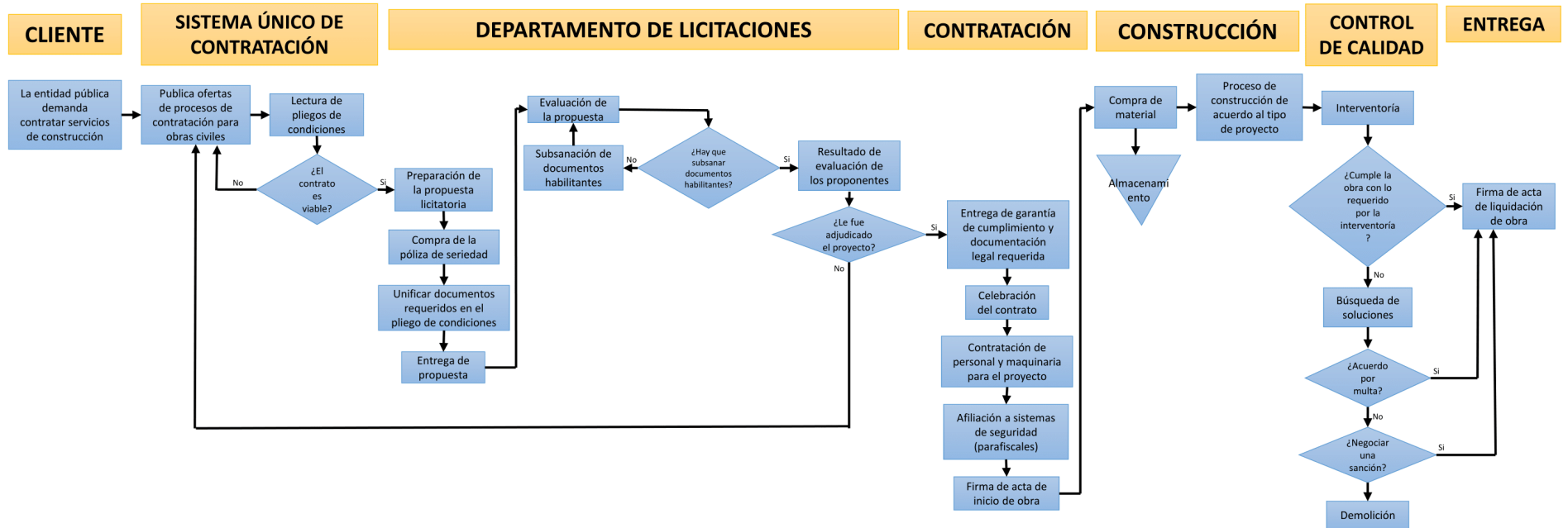


Figura 14. Proceso licitatorio en la empresa A.E.M.C S.A.S.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los procesos constructivos en las obras el gerente general manifestó en la entrevista que se usan procesos tradicionales de construcción, no se ha utilizado prefabricado, morteros antihumedad, magpanel, encofrados para columnas y flexibles, entre otros métodos que se manejan actualmente en el mercado. Lo anterior no quiere decir que la empresa no esté buscando actualizarse en uso de métodos constructivos pues tiene iniciativa y expectativa que irlos implementando en su forma constructiva podría ayudar a desarrollar aún más eficientemente la ejecución de obras.

En el seguimiento y control de ejecución en las obras, el gerente menciona que se usan procesos de autocontrol realizados por el residente de obra, por ensayos de laboratorio y ensayos in situ en el sitio de la obra, que hasta el momento no han fallado pues las obras se ejecutan en el tiempo convenido con el contratante. Lo anterior es una debilidad en la empresa pues podría hacerse además una revisión y control adicional de alguien especializado en PMT o en programas que hagan seguimiento detallado lo que haría más eficiente el seguimiento de las obras, esto sin desmeritar que el residente de obra es un profesional facultado y con la suficiente experiencia para realizar el seguimiento en obra.

Planta, propiedad y equipo.

La oficina de la empresa se encuentra ubicada centralmente en la ciudad de Bogotá en el Barrio El Recuerdo. El gerente manifestó por medio de la entrevista que la oficina, aunque pequeña cumple con la funcionalidad apropiada, además se encuentra ubicada en una zona segura y cerca de establecimientos bancarios, entidades públicas, sede de la cámara de comercio, Contraloría, proveedores, clientes, y demás. A pesar de lo anterior, el gerente no descarta buscar una oficina con mayor capacidad de empleados puesto que, en los próximos meses ejecutaran una obra grande donde se necesitará personal apoyo provisional.

Respecto a la maquinaria y equipo propio de la empresa el gerente expresó que actualmente son propietarios de lo relacionado en la Tabla 4. “Maquinaria y Equipo A.E.M.C. S.A.S.”, esto nos indica que se incurre en un ahorro de costos al no alquilar alguna maquinaria y equipo, así mismo generan una utilidad adicional al ponerlas no solo en prestación deservicio a la empresa sino también al prestar servicio de alquiler a otras empresas mientras no se están utilizando.

Tabla 6. Maquinaria y Equipo A.E.M.C. S.A.S.

Maquinaria y equipo:	Modelo:	Cantidad:
Excavadora Kobelco SX120LC	2004	1
Camioneta captiva	2011	1
Volqueta Chevrolet c-70	1987	2
Vibro compactador ca-15	1985	1
Equipo menor		1

Fuente: Documentos AEMC S.A.S.

Índices financieros.

Los indicadores de capacidad financiera, como lo mencionó Colombia Compra Eficiente (2013) buscan establecer las condiciones mínimas que muestran la capacidad que tiene los proponentes para la presentación de ofertas. Estos indicadores reflejan la aptitud de la empresa para cumplir de manera oportuna y cabalmente con los objetivo del contrato. A continuación, se muestra el comparativo de los índices financieros en los años 2017 y 2018 de la empresa objeto de la investigación:

Tabla 7. Índices Financieros A.E.M.C S.A.S.

Índice financiero	2016	2017
Liquidez	4,97	12,13
Endeudamiento	30%	38%
Rentabilidad del patrimonio	12%	62%
Rentabilidad del activo	11%	38%
Cobertura de intereses	IND	3,79

Fuente: Documentos AEMC S.A.S.

El índice de liquidez es resultado del Activo corriente/ Pasivo corriente, este índice determina la capacidad que tiene la empresa de cumplir con las obligaciones a corto plazo, cuando es mayor el resultado se puede concluir que es menor la probabilidad de que la empresa incumpla dichas obligaciones como es el caso de la empresa A.E.M.C S.A.S.

El índice de endeudamiento es resultado del $(\text{Pasivo total} / \text{Activo total}) * 100$, el cual da muestra de la capacidad de endeudamiento respecto a financiación (pasivos y patrimonio), cuando el porcentaje del índice de endeudamiento es alto, significa que la probabilidad que la empresa no pueda cumplir con sus pasivos es alta. Dicho lo anterior A.E.M.C. S.A.S muestra que sus porcentajes de nivel de endeudamiento son bajos y se han mantenido en valores cercanos.

La razón de cobertura de intereses es resultado de la Utilidad operacional / Gastos de intereses. Este indicador manifiesta la capacidad de la empresa de cumplir con obligaciones financieras. Cuando el resultado es mayor, se reduce la probabilidad que la empresa incumpla las obligaciones financieras que tenga, en el caso de la empresa estudio este indicador se ha mantenido alto estos dos años, aunque en el año 2017 tuvo un resultado indeterminado o infinito se dice que sigue cumpliendo con sus obligaciones financieras ya que ese año tuvo los gastos de intereses en \$0.

La rentabilidad del patrimonio es resultado de la $(\text{Utilidad operacional} / \text{Patrimonio}) * 100$. El resultado de la anterior ecuación quiere decir cuál es la capacidad de generación de utilidad

operacional por cada peso que se invirtió en el patrimonio. Cuando el porcentaje es alto, mayor es la rentabilidad de los accionistas y mejor este indicador financiero.

La rentabilidad del activo es resultado de la $(\text{Utilidad operacional} / \text{Activo total}) * 100$, el cual muestra la capacidad de generación de utilidad operacional por cada peso que fue invertido en el activo de la empresa, cuando es alto el porcentaje resultado, mayor es la rentabilidad del negocio. Como lo mencionó Colombia Compra Eficiente (2013), este indicador debe ser siempre igual o menor que el indicador de rentabilidad del patrimonio. Como es visto en la tabla 4, la organización ha mejorado en la rentabilidad del activo y del patrimonio en el 2017, esto sin dejar de despreciar que aunque en el 2016 hayan sido más bajos se mantuvieron en un buen porcentaje.

Recursos humanos.

En la empresa no hay un departamento definido de recursos humanos, el cual se encargue de seleccionar y reclutar personal entre otras labores, puesto que, esta labor principalmente la ejerce el gerente general y cuando se contrata personal se hace dado que la conocen personas que trabajan dentro de la empresa, recomendados de amigos del gerente o en últimas son reclutados por medio de páginas web laborales. La evaluación de esta área se hizo teniendo en cuenta la encuesta realizada a los colaboradores, donde se indagó sobre el clima laboral en la empresa, el 90% aseguró que era bueno y un 10% regular, el resultado indicó que gracias al buen clima laboral que se percibe que cada trabajador realiza sus actividades de forma tranquila y de buena manera, sin embargo se debe buscar la forma de mantenerlo.

Además se indagó si alguna vez habían recibido una capacitación por parte de la empresa, el 100% respondió que no y se pudo afirmar con el gerente que efectivamente no respondió lo mismo,

la empresa no ha tenido la iniciativa de fomentar esta actividad o buscar convenios para mantener al personal actualizado en temas específicos que podrían aportar positivamente a la empresa, aunque cabe resaltar que algunos de los encuestados manifestaron al responder dicha pregunta que a la empresa llegan invitaciones de capacitaciones o congresos con temas a fines a la construcción, y el gerente con gusto deja asistir a los que se encuentren interesados.

Por último se preguntó cómo consideraban el salario ofrecido por la empresa dependiendo el cargo ocupado, a lo que respondieron lo siguiente: el 40% afirman que es bueno y se sienten a gusto con lo ofrecido y el 60% restante opinan que es regular, a lo que complementan con la respuesta que es debido a que varios empleados llevan años en la empresa y les gustaría que su salario fuera aumentado en cierto porcentaje, diferente a otros que aseguran que están terminando sus estudios de postgrado u otros y ven difícil el aumento, dada la capacidad de la empresa y evidenciado que no hay gran crecimiento laboral estable esto en términos de ascensos, pues se daría la oportunidad cada que se ejecuten obras por cortos meses.

Perfil de capacidad interna.

Al realizar el análisis interno de la empresa para evaluar su situación presente fue necesario realizar un perfil de capacidad interna (PCI) el cual fue medio de identificación y evaluación de impacto de las fortalezas y debilidades de la empresa, teniendo en cuenta la relación con las oportunidades y amenazas que están presentes en el ambiente externo. La planeación estratégica busca que las debilidades sean disminuidas y se conviertan en fortalezas internas que impulsen a la empresa.

El perfil de capacidad interna (PCI), como lo mencionó Serna (2010), es una herramienta fundamental para hacer un diagnóstico estratégico en las empresas, que involucra diferentes

factores que al analizarlos en la organización arroja resultados de afectación o fortalecimiento propios de la empresa internamente. El perfil se compone de las siguientes categorías de diagnóstico: Capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad tecnológica y la capacidad del talento humano. Al evaluar la empresa teniendo en cuenta las categorías anteriores se puede determinar las áreas que necesitan atención y algunos aspectos que presentan vacío los cuales requerirán corrección o apuntalamiento ya sea como fortaleza o debilidad.

A continuación, se muestran los cuadros resultados del análisis efectuado en cada categoría planteada en el (PCI). Cabe resaltar que cada categoría cuenta con diferentes factores y/o características en los cuales se evaluó si era fortaleza (alta, media o baja), debilidad (alta, media o baja) y su impacto en la organización (alto, medio o bajo).

Capacidad directiva.

Para la capacidad directiva se tuvo en cuenta una lluvia de ideas con el gerente y personal de la empresa de aquellas fortalezas o debilidades que van de la mano con lo administrativo en entornos como la planeación, dirección toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control.

Tabla 8. Capacidad directiva.

CAPACIDAD DIRECTIVA	<u>FORTALEZA</u>			<u>DEBILIDAD</u>			<u>IMPACTO</u>		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Imagen corporativa.			X				X		
2. Uso de planes estratégicos. Análisis estratégico				X			X		
3. Evaluación y pronóstico del medio					X		X		
4. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes.					X		X		
5. Flexibilidad de la estructura organizacional					X			X	
6. Comunicación y control gerencial	X						X		
7. Orientación presencial		X					X		
8. Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa			X					X	
9. Habilidad para manejar la inflación				X			X		
10. Agresividad para enfrentar la competencia					X		X		
11. Sistemas de control			X					X	
12. Sistemas de toma de decisiones			X					X	
13. Sistema de coordinación					X		X		
14. Evaluación de gestión				X			X		
15. Habilidad para responder a la tecnología cambiante					X		X		

Fuente: *Gerencia Estratégica*, Serna. H, 2010.

Capacidad técnica o tecnológica.

En la capacidad tecnológica se incluyeron aspectos relacionados con tecnológica, procesos aplicados, ubicación, acceso a servicios públicos, facilidades físicas, intensidad en el uso de mano de obra, nivel tecnológico, entre otros.

Tabla 9. Capacidad tecnológica.

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	<u>FORTALEZA</u>			<u>DEBILIDAD</u>			<u>IMPACTO</u>		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO

1. Habilidad técnica	X		X
2. Capacidad de innovación		X	X
3. Nivel de tecnología utilizado en los servicios		X	X
4. Fuerza de patentes y procesos.			X X
5. Efectividad en fecha de entrega de obras	X		X
6. Valor agregado al servicio		X	X
7. Intensidad de mano de obra en el servicio	X		X
8. Economía de escala		X	X
9. Nivel tecnológico		X	X
10. Aplicación de tecnología de computadores		X	X
11. Nivel de coordinación e integración con otras áreas		X	X
12. Flexibilidad de proveer el servicio	X		X

Fuente: *Gerencia Estratégica*, Serna. H, 2010.

Capacidad del talento humano.

Se tuvo en cuenta nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, absentismo, nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación, pertenecía, etc.

Tabla 10. Capacidad del talento humano.

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	<u>FORTALEZA</u>			<u>DEBILIDAD</u>			<u>IMPACTO</u>		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Nivel académico del talento			X				X		
2. Experiencia técnica	X						X		
3. Estabilidad		X						X	
4. Rotación		X						X	
5. Absentismo	X							X	
6. Pertenencia		X					X		
7. Motivación			X					X	
8. Nivel de remuneración			X					X	
9. Accidentalidad	X						X		
10. Retiros			X				X		
11. Índices de desempeño				X			X		

Fuente: *Gerencia Estratégica*, Serna. H, 2010.

Capacidad competitiva.

En la capacidad tecnológica se tuvieron en cuenta aspectos con relación al área comercial, como calidad del servicio, exclusividad, portafolio de servicios, participación en el mercado, precios, publicidad, etc.

Tabla 11. Capacidad competitiva.

CAPACIDAD COMPETITIVA	<u>FORTALEZA</u>			<u>DEBILIDAD</u>			<u>IMPACTO</u>		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Fuerza del servicio, calidad, exclusividad			X				X		
2. Satisfacción del cliente	X							X	
3. Participación del mercado					X		X		
4. Facilidad de desarrollo de obras en diferentes partes del país			X					X	
5. Uso de la curva de experiencia						X		X	
6. Uso del ciclo de vida del servicio	X						X		
7. Barreras de entrada					X			X	
8. Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado			X				X		
9. Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos	X							X	
10. Concentración de consumidores			X				X		
11. Acceso a entidades privadas			X					X	
12. Acceso a entidades públicas		X						X	
13. Portafolio de obras realizadas			X				X		

Fuente: *Gerencia Estratégica*, Serna. H, 2010.

Capacidad financiera.

La capacidad financiera fue valorada de acuerdo a los índices financieros de la empresa donde se revisó, disponibilidad de línea de crédito, capital de trabajo, nivel de endeudamiento, liquidez, razón de cobertura de intereses, patrimonio, mejor ingreso operacional, entre otros.

Tabla 12. *Capacidad financiera.*

CAPACIDAD FINANCIERA	<u>FORTALEZA</u>			<u>DEBILIDAD</u>			<u>IMPACTO</u>		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Acceso a capital cuando lo requiere		X						X	
2. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento		X						X	
3. Rentabilidad retorno de inversión					X		X		
4. Liquidez disponibilidad de fondos internos			X				X		
5. Comunicación y control gerencial	X							X	
6. Habilidad para competir					X		X		
7. Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda					X			X	
8. Estabilidad de costo					X		X		
9. Habilidad para competir en precios					X		X		

Fuente: *Gerencia Estratégica*, Serna. H, 2010.**DOFA:**

De acuerdo a los resultados del diagnóstico interno (PCI) y externo (POAM) se hizo una agrupación de los factores clave de cada uno de los anteriores análisis, como es mostrado a continuación:

Debilidades:Tabla 13. *Debilidades AEMC S.A.S.*

- | |
|--|
| 1. Procesos constructivos apoyados en métodos tradicionales.
2. Falta de un adecuado plan estratégico.
3. Personal en diferentes áreas de la empresa.
4. Falta de capacitación del personal.
5. Renovación de equipos.
6. Sistemas de publicidad.
7. Promoción y ascenso laboral.

8. Primordialmente se dedica a ejecución de obra pública. |
|--|

Fuente: Elaboración propia.

Oportunidades:**Tabla 14. Oportunidades AEMC SAS.**

1. Facilidad de hacer consorcios o uniones temporales.
2. Acceso a créditos bancarios, hipotecarios.
3. Alquiler de maquinaria y equipo para la construcción.
4. Reconocimiento de clientes municipales.
5. Proveedores que suministran materiales de calidad.
6. Participación en licitaciones públicas y privadas.
7. Desarrollo tecnológico.
8. Desarrollo del personal (Estudio).
9. Adquisición de experiencia en sectores civiles donde se tiene menos experiencia.
10. Automatización de procesos.
11. Logística competente.
12. Tecnología de procesos.
13. Fortalecimiento del área de licitaciones.

Fuente: Elaboración propia.

Fortalezas:**Tabla 15. Fortalezas AEMC SAS.**

1. Liderazgo de la gerencia general en la toma de decisiones.
2. Experiencia en diferentes tipos de obras de ingeniería civil.
3. Maquinaria propia.
4. Buenas relaciones con empresas con capital de trabajo mayor.
5. Entrega de proyectos en tiempos establecidos.
6. Cumplimiento en todos sus pagos y obligaciones.
7. Buen clima laboral.
8. Personal calificado.

Fuente: Elaboración propia.

Amenazas:**Tabla 16. Amenazas AEMC SAS.**

1. Corrupción por parte de algunas entidades públicas.
2. Competencia por la cantidad de empresas constructoras.
3. Cantidad de procesos licitatorios en algunas épocas del año.
4. Pagos demorados por parte de las entidades públicas.
5. Ingreso de nuevas empresas.
6. Políticas salariales.
7. Competencia desleal.
8. Inflación, mayores costos para adquirir propiedades.
9. Precios de materias primas o insumos variables.
10. Falta de intervención de entes gubernamentales.
11. políticas ante la actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Opciones estratégicas

Definido el direccionamiento estratégico de la empresa, y realizado el diagnóstico estratégico, se exploraron las opciones que tiene la compañía para anticipar sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades.

Formulación de estrategias

Realizada la matriz DOFA se realizó el diseño de estrategias resultantes de la interrelación entre fortaleza-oportunidad, fortaleza-amenaza, debilidades-oportunidades y de debilidades-amenaza. A continuación se observan las estrategias resultado:

Tabla 17. Estrategias FO.

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO (FO)
1-1 Establecer relaciones estratégicas, que forjen lazos competentes para el desarrollo de actividades contractuales.
2-2 Fortalecer relaciones con entidades financieras, con el fin de obtener créditos mayores en caso de necesitarlos para la culminación de los diferentes proyectos.
3-3.Fortalecer la actividad de alquiler de maquinaria mirando oportunidades de compra de nueva maquinaria.
4-4 Beneficiarse de las oportunidades de servir como subcontratistas de obra, al cumplir con todos los parámetros del contrato y demostrando el reconocimiento de la empresa.
5-5 Realizar alianzas estratégicas con los proveedores de confianza, para obtener mejores precios en materiales de calidad.
6-6 .Fomentar de manera directa, los lineamientos, principios y valores de la organización
7-7 Implementación de herramientas tecnológicas, que contribuyan a reducción de tiempos y procesos de actividades.
8-8 Fomentar el apoyo financiero al personal que quiera capacitarse, en pro del bien de la empresa.
4-11 Establecer criterios gerenciales, en pro del direccionamiento operativo de la constructora, donde se tenga ventaja a partir de la experiencia de la organización.
4-9 Generar alianzas estratégicas con empresas de mayor campo de acción, donde se fortalezcan sectores operativos donde se tiene menor experiencia

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18. Estrategias FA.

ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (FA)
1-1 Contar con un seguimiento donde se realicen observaciones oportunas, a los procesos donde se ven irregularidades para sentar precedente, mientras se adopta el pliego tipo en toda entidad pública.
2-2 Explotar la experiencia adquirida por medio de publicidad y gran portafolio, dirigidas a empresas con mayor capacidad de ejecución, para fortalecer y potencializar nuestra organización.
3-3 Aprovechar oportunidades de alquiler de maquinaria, en épocas donde la operación de estas, son de carácter reducido, ocasionando la competencia de estas empresas por aspirar a estos contratos
5-4 Establecer criterios frente a un asesoramiento legal, para que las entidades públicas respeten tiempos de los pagos establecidos en los contrato.
5-5 Gestionar la posibilidad de negociaciones con empresas sin mayor experiencia en el medio, con la finalidad de implantar brechas con los colaboradores en actividades específicas.
8-5 Fomentar las actualizaciones y promociones constantes del equipo de trabajo en las diferentes áreas, fortaleciendo la capacidad de ejecución de la empresa, generada por la necesidad de organización en competir, ya que la cantidad de empresas nuevas en el sector son mayores cada año.
8-6 Definir las compensaciones económicas a profesionales, dependiendo las capacidad de liquidez en la que se encuentre la organización.
2-5 Competir con empresas con igual o mayor capacidad de trabajo y experiencia, con la finalidad de generar competencia en el sector y ser reconocidos
7-7 Formar grupos laborales que contribuyan con la culminación de actividades y objetivos , donde se reconozcan los resultados como logros grupales, y se aporten sugerencias de trabajo innovadoras
1-9 Priorizar criterios dirigidos a la planeación y control de sobrecostos que puedan afectar directamente el presupuesto de los proyectos.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19. Estrategias DO.

ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (DO)
1-1 Implementar en la ejecución de proyectos, procesos constructivos modernos y eficientes para lograr competitividad en el sector.
2-2 Gestionar de manera anticipada, la financiación de proyectos, identificando trabas económicas que limiten las actividades.
3-3 Designar actividades específicamente a personal autorizado y calificado, para generar una secuencia organizacional que oferte capacidades a plenitud, acordes a las necesidades de gerencia.
5-5 Contar con equipos que respalden, la implementación e instalación de materiales de alta calidad.
4-4 Proponer una prestación de servicios apto con la necesidad de los clientes, guiados por profesionales integrales.
6-7 Trabajar en la publicidad de la empresa, usando herramientas tecnológicas para posicionar el nombre, imagen y trayectoria de la empresa, e impactar a nuevos clientes.
7-7 Incentivar al desarrollo y promoción laboral, como resultado de su desempeño
7-8. Realizar planes de acción que mantengan un ambiente laboral sano y proactivo.
3-13 Contratar una persona que apoye el área de licitaciones, para así presentar un número mayor de propuestas y aumentar las probabilidades de adjudicación de proyectos.
2-8. Dar a conocer la misión y visión de la empresa, a todos los empleados para lograr familiarizarlos con los objetivos que quiere cumplir la organización.
2-8 Implementar manual de funciones y reglamento organizacional

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20. Estrategias DA.

ESTRATEGIAS DE FUGA (DA)
1-1 Actualización constante de las leyes o reformas en pro a los procesos licitatorios transparentes. .
2-2 Desarrollar habilidades y destrezas en los trabajadores evaluando su desempeño, con el objetivo de lograr competitividad y constante estímulo de superación.
3-3 Capacitar a los empleados para que puedan apoyar en la preparación de licitaciones, en las temporadas del año donde más oportunidades procesales se presentan.
5-5. Adquirir equipos tecnológicos actuales, para la optimización de tiempos y procesos
4-4 Realizar las oportunas actualizaciones operativas al personal, por medio de capacitaciones gratuitas ofrecidas de personas jurídicas sin ánimo de lucro.
6-6 Formalizar un brochure web de los servicios y experiencia de la empresa de manera que se dé a conocer en plataformas sociales.
7-7 Fomentar la participación de los colaboradores en actividades competitivas, donde se mida el desempeño y dedicación de cada individuo, conociendo el rendimiento y capacidad cognitiva de los equipos de trabajo.
1-2 Investigar y cuestionar los métodos actuales como tradicionales, incitando a la toma de decisiones eventuales al seleccionar métodos constructivos que se cataloguen eficientes
4-2 Desarrollar capacidades gerenciales, encaminadas hacia la toma de cursos o actualizaciones, que contribuyan al desempeño tanto emocional como físico de los colaboradores, como incentivo a sus méritos.
7-6 Contemplar sistemas de remuneración efectivos, que contribuyan a la generación de desarrollo y desempeño de los diferentes colaboradores por encima de los que establece la ley, como beneficio por méritos.

Fuente: Elaboración propia.

Objetivos estratégicos

AEMC construcciones y consultoría S.A.S en los próximos cinco años tendrá como objetivos estratégicos, cumplir los siguientes:

Crecimiento

Consolidación en el mercado actual, mediante la aplicación de tecnologías actuales y software de construcción, de administración y de contabilidad, cumpliendo así con estrictos estándares de calidad.

Fortalecer el área de licitaciones, implementado estrategias de penetración, con el fin de ampliar el portafolio de proyectos civiles a cargo con el sector privado y público.

Imagen corporativa

Trabajar en la imagen corporativa de la empresa para lograr una relación más cercana con los clientes.

Crear una página web donde se pueda dar a conocer, publique los servicios que ofrece, proyectos y trabajos realizados de manera detallada, sencilla y completa según tipo y características.

Rentabilidad

Generar incremento en la utilidad anual de la empresa, para aumentar su activo y capital de trabajo además oportunidades de obtención de negocios.

Desarrollo Tecnológico

Modernizar los equipos tecnológicos a nivel general, para garantizar productividad y ahorro de tiempo en las actividades realizadas para cumplir con las exigencias y requerimientos del cliente.

Desarrollar y fortalecer la investigación e implementación de procesos constructivos modernos en la ejecución de los proyectos.

Desarrollo humano

Establecer un área de recursos humanos que trabaje constantemente en la formación de colaboradores líderes que además desarrollen alto sentido de pertenencia y compromiso por cumplir los objetivos de la empresa.

Trabajar en incentivar el desarrollo profesional de los colaboradores de la organización.

Responsabilidad civil

Velar por el bienestar de la comunidad certificando que los procesos de operación y construcción no perjudiquen viviendas o edificaciones aledañas, y en dado caso cumplir con las debidas reposiciones en caso de perjuicios y daños.

Posición estratégica y evaluación de acciones PEEA

La matriz de posición estratégica y evaluación de acciones es un excelente instrumento en el desarrollo de la capacidad de análisis estratégico, contribuye en la manera de pensar estratégicamente en la gestión de la empresa y permite determinar la estrategia adecuada a tomar por parte de la organización. Para su realización se asigna un valor numérico apropiado para cada factor (Estabilidad ambiental EA, la fuerza de la industria FI, ventaja competitiva VC y fuerza

financiera FF), 0 significa gran debilidad o amenaza y 6 es fortaleza o oportunidad. Lo anterior se realizó a la empresa AEMC S.A.S. como se muestra en la tabla 21. Posición estratégica y evaluación de acciones PEEA donde se puede observar los resultados numéricos arrojados por la matriz.

Tabla 21. Posición estratégica y evaluación de acciones PEEA.

FORMATO PARA ANÁLISIS DE POSICIÓN ESTRATÉGICA								
Para diligenciar el presente cuestionario es necesario que se conteste de manera sincera guiados de información cierta.								
TENER EN CUENTA: 0 es gran debilidad o amenaza y 6 es fortaleza u oportunidad								
A. DESDE UN NIVEL GERENCIAL, SE CONTEMPLA EL TÉRMINO "ESTABILIDAD AMBIENTAL" CON LOS SIGUIENTES PARAMETROS	CALIFICACIÓN							PROMEDIO
	0	1	2	3	4	5	6	
1. Por medio de la Innovación tecnológica, se reducen los impactos ambientales en todas las actividades de la empresa.		1						
2. Los Cambios políticos, afectan de manera directa el desarrollo operativo de la empresa.				3				
3. La Devaluación del valor operativo, disminuye el posicionamiento competitivo para costear las actividades de conservación.			2					
4. La Inflación del valor operativo, aumenta el posicionamiento competitivo para costear las actividades de conservación.			2					
5. El Crecimiento PIB, se hace relevante frente a la demanda que tiene actualmente la empresa por sus servicios.						5		
6. Las Políticas gubernamentales, afectan los estándares de funcionamiento tanto operativo como administrativo de la empresa.				3				
7. La incursión de compañías extranjeras con diferentes metodologías operacionales aumentan la Agresividad del mercado.		1						
CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL FACTOR	0	2	4	6	0	5	0	2,43
B. LA FUERZA DE LA INDUSTRIA COMO UN FACTOR RELEVANTE EN LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA	CALIFICACIÓN							PROMEDIO
	0	1	2	3	4	5	6	
1. La Tasa de crecimiento del sector constructivo se ha mantenido hasta un notable margen de competitividad.				3				
2. El coste de las Barreras de entrada a un sector diferente podría convertirse en un riesgo alto de liquidación corporativa.		1						
3. El enfoque a ciertas actividades contribuirían al aumento de					4			

capital, convirtiéndose en Barreras de salida.								
4. Sustitución de servicios, serian manejables para el área de gerencia.			2					
5. El término de Know how, representa confianza para la empresa.							6	
6. Los Índices de productividad se tiene en cuenta para observar el comportamiento de la empresa.						5		
CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL FACTOR	0	1	2	3	4	5	6	3,50
C. LA VENTAJA COMPETITIVA COMO UN VALOR AGREGADO A LA EMPRESA	CALIFICACIÓN							PROMEDIO
	0	1	2	3	4	5	6	
1. Son destacables las Participaciones en el mercado de los servicios y productos ofertados.			2					
2. Cuenta con un amplio y especifico Portafolio de servicios.						5		
3. Se garantiza y se certifica la Calidad de los servicios.				3				
4. La empresa cuenta con una fiable Imagen corporativa.				3				
5. Capacidad de ejecución de proyectos					4			
6. Son adjudicatarios de varios contratos al año				3				
CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL FACTOR	0	0	2	9	4	5	0	3,33
D.LA FUERZA FINANCIERA COMO VALOR AGREGADO AL APOYO DE LAS DISTINTAS AREAS Y PROYECTOS	CALIFICACIÓN							PROMEDIO
	0	1	2	3	4	5	6	
1. La empresa tiene la capacidad de usar endeudamiento para financiar una operación por medio del Apalancamiento financiero.					4			
2. La organización cuenta con Apalancamiento operacional.			2					
3. La empresa cuenta con buena Liquidez.					4			
4. La organización tiene la Capacidad de capitalizar sus ganancias.				3				
5. Acceso a crédito					4			
6. Capital de trabajo					4			
CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL FACTOR	0	0	2	3	16	0	0	3,50

Fuente: *Gerencia Estratégica*, Serna. H, 2010.

Con los resultados promedio de cada factor obtenidos en la matriz PEEA, se halló el valor de la coordenada para graficar el resultado en la gráfica, como es mostrado en la tabla 22:

Tabla 22. Coordenada matriz PEEA.

SUMATORIA EJE X	SUMATORIA EJE Y
VC+FI	FF+EA
0,17	1,07

Fuente: Elaboración propia

La figura 15 es resultado de la matriz PEEA, esta se compone de cuatro cuadrantes que indican el tipo de estrategia más adecuada a implementar en la organización (Agresivo, conservador, defensivo o competitivo). Como se observó en el análisis realizado la empresa constructora AEMC S.A.S., se ubica en el cuadrante agresivo. Con este resultado la organización:

- Muestra que uno de los factores críticos para la empresa es la entrada de la nueva competencia.
- Debe diseñar estrategias de penetración para aumentar su participación en el mercado.
- Debe aprovechar las fortalezas financieras con el fin de potencializar el alcance de los servicios que ofrece.
- Debe trabajar constantemente en su ventaja competitiva como valor agregado en la empresa y buscar la manera de aumentar su repercusión en el sector basados en calidad en las obras finalizadas y excelente servicio.
- Debe buscar estrategias de penetración y desarrollo, con el fin de aumentar la cantidad de contratos de proyectos civiles con el sector privado.
- Desarrollar proyectos basados en la innovación dirigidos a satisfacer las necesidades de los clientes.
- Crear un área de recursos humanos que trabaje constantemente en la formación de colaboradores líderes y con alto sentido de compromiso por cumplir los objetivos de la empresa.

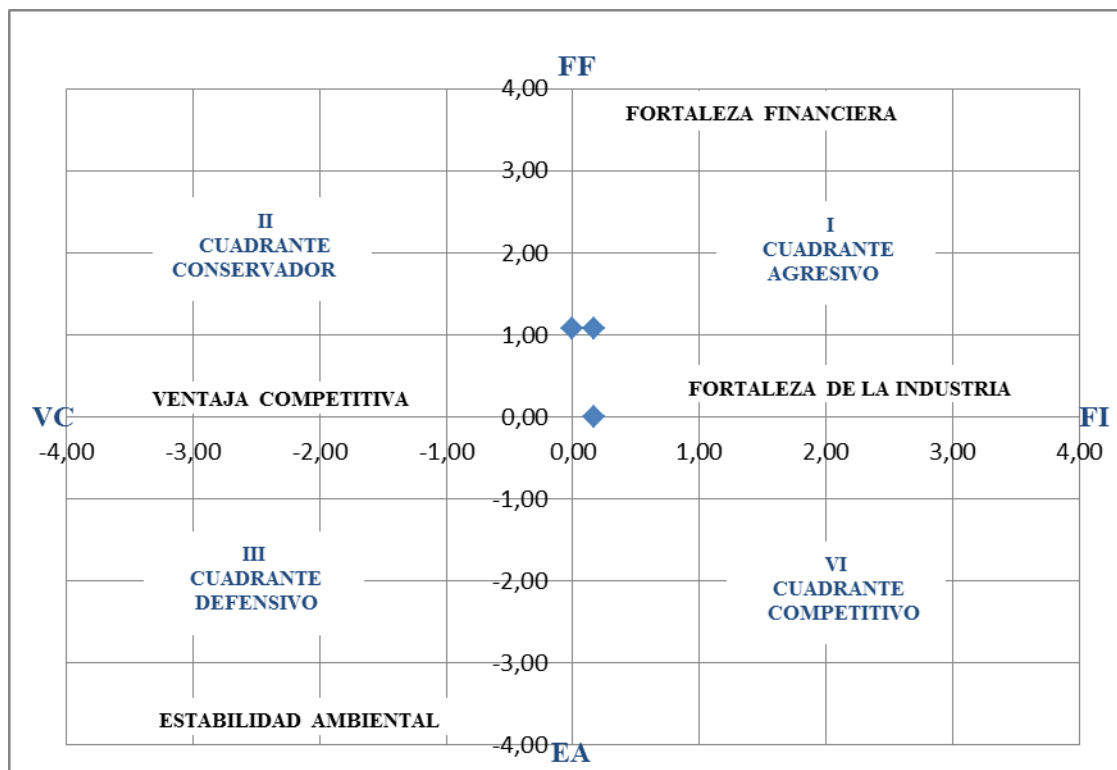


Figura 15. Resultado PEEA AEMC S.A.S.

Fuente: Elaboración propia

Formulación estratégica

Después de realizar las opciones estratégicas, con el diseño de estrategias, definición de objetivos estratégicos y análisis estratégico por medio de la matriz PEEA, se establecieron los planes de acción a implementar respecto a cada estrategia propuesta para la empresa constructora AEMC Construcciones y consultoría S.A.S.

Cronograma estratégico**Tabla 23. Cronograma estratégico AEMC S.A.S.**

ESTRATEGIA	ACCIÓN	ÁREA	FECHA DE INICIO
ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO (FO)			
1-1 Establecer relaciones estratégicas, que forjen lazos competentes para el desarrollo de actividades contractuales.	Buscar socios estratégicos que tengan la experiencia y capacidad de tanto de operación como de inversión para fortalecer las distintas actividades.	Gerencia general	28/02/2020
2-2 Fortalecer relaciones con entidades financieras, con el fin de obtener créditos mayores en caso de necesitarlos para la culminación de los diferentes proyectos.	Contactar a las personas encargadas en las entidades financieras de revisar y aumentar los créditos que se tienen.	Gerencia general y Departamento financiero	01/04/2021
3-3. Fortalecer la actividad de alquiler de maquinaria mirando oportunidades de compra de nueva maquinaria.	Proyectar los posibles eventos y necesidades que tengan que ver con el movimiento de material y se tenga en cuenta la relación costo- beneficio.	Gerencia general y área de compras	15/04/2022
4-4 Beneficiarse de las oportunidades de servir como subcontratistas de obra, al cumplir con todos los parámetros del contrato y demostrando el reconocimiento de la empresa.	Sumar proyectos de las mismas características que fortalezcan y aclaren los procesos relacionados de los diferentes campos de la ingeniería.	Gerencia general y departamento de proyectos	28/06/2020
5-5 Realizar alianzas estratégicas con los proveedores de confianza, para obtener mejores precios en materiales de calidad.	Cotizar y asesorarnos de los proveedores con los que hemos tenido buenas relaciones y se han culminado actividades.	Gerencia general y área de compras	15/08/2020

6-6 .Fomentar de manera directa, los lineamientos, principios y valores de la organización.	Realizar una adecuada socialización y objetivos, que san claros, brindando control y proyección de la empresa.	Departamento de proyectos y recursos humanos	01/01/2020
7-7 Implementación de herramientas tecnológicas, que contribuyan a reducción de tiempos y procesos de actividades.	Crear plataformas de control y fácil manipulación tanto para los trabajadores como para los supervisores.	Gerencia general y departamento de proyectos	28/01/2021
8-8 Fomentar el apoyo financiero al personal que quiera capacitarse, en pro del bien de la empresa.	Destinar recursos inicialmente de un monto mínimo, que se destinen a la inversión de motivar el desarrollo profesional de los colaboradores.	Gerencia general y recursos humanos	15/05/2023
4-11 Establecer criterios gerenciales, en pro del direccionamiento operativo de la constructora, donde se tenga ventaja a partir de la experiencia de la organización.	Brindar seguridad a los socios de la organización, culminando con éxito proyectos, de gran dificultad, como valor agregado al éxito de esta.	Gerencia general	28/08/2021
4-9 Generar alianzas estratégicas con empresas de mayor campo de acción, donde se fortalezcan sectores operativos donde se tiene menor experiencia.	Buscar la manera de incursionar en procesos constructivos desconocidos para la empresa, con el fin de encontrar integridad de profesionales o planta física de la empresa.	Gerencia general	08/02/2021
ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA (FA)			
1-1 Contar con un seguimiento donde se realicen observaciones oportunas, a los procesos donde se ven irregularidades para sentar precedente, mientras se adopta el pliego tipo en toda entidad pública.	Enviar copia de las observaciones realizadas a entidades que velen por la transparencia en los procesos licitatorios.	Área de licitaciones	15/03/2020

2-2 Explotar la experiencia adquirida por medio de publicidad y gran portafolio, dirigidas a empresas con mayor capacidad de ejecución, para fortalecer y potencializar nuestra organización.	Iniciar procesos de marketing empresarial, exponiendo nuestro portafolio a nivel local y nacional, partiendo desde asesorías físicas, y su vez de la compañía de páginas web.	Área de proyectos	01/07/2020
3-3 Aprovechar oportunidades de alquiler de maquinaria, en épocas donde la operación de estas, son de carácter reducido, ocasionando la competencia de estas empresas por aspirar a estos contratos.	Cotizar de manera oportuna alquiler de maquinaria en épocas en el que el sector se encuentre poco demandado, optando por costo de alquiler más reducido, en términos de competencia.	Área de compras	28/02/2021
5-4 Establecer criterios frente a un asesoramiento legal, para que las entidades públicas respeten tiempos de los pagos establecidos en los contrato.	Contar con el acompañamiento de una figura jurídica, que establezca acuerdos entre las entidades y la organización.	Gerencia General y área de licitaciones	28/02/2021
5-5 Gestionar la posibilidad de negociaciones con empresas sin mayor experiencia en el medio, con la finalidad de implantar brechas con los colaboradores en actividades específicas.	Investigar la experiencia con la que cuentan los nuevos competidores y así entablar relaciones de ayuda mutua en la presentación de ofertas.	Gerencia general	28/06/2023
8-5 Fomentar las actualizaciones y promociones constantes del equipo de trabajo en las diferentes áreas, fortaleciendo la capacidad de ejecución de la empresa, generada por la necesidad de organización en competir, ya que la cantidad de empresas nuevas en el sector son mayores cada año.	Realizar capacitaciones dirigidas al personal y gestionar planes que cataloguen a la empresa con altos estándares.	Gerencia general y recursos humanos	28/07/2022

8-6 Definir las compensaciones económicas a profesionales, dependiendo las capacidad de liquidez en la que se encuentre la organización.	Estimular las capacidades del personal por medio de incentivos para lograr alcanzar metas y/o objetivos, con el fin de generar desempeño y liquidez necesaria para cubrir estas eventualidades.	Gerencia general y departamento de proyectos	15/01/2022
--	---	--	------------

2-5 Competir con empresas con igual o mayor capacidad de trabajo y experiencia, con la finalidad de generar competencia en el sector y ser reconocidos.	Atraer clientes, por medio del nivel de experiencia y cumplimiento al frente de proyectos de gran escala, haciéndolos conocedores de las diferentes intervenciones que se realizaron y el papel que se desempeñó dentro de este.	Gerencia general y área de licitaciones	01/01/2020
---	--	---	------------

7-7 Formar grupos laborales que contribuyan con la culminación de actividades y objetivos, donde se reconozcan los resultados como logros grupales, y se aporten sugerencias de trabajo innovadoras.	Implementar un plan de rotación de equipos de trabajo en áreas determinadas con el fin de encontrar el mejor desempeño para el desarrollo de ciertas actividades.	Gerencia general	01/01/2021
--	---	------------------	------------

1-9 Priorizar criterios dirigidos a la planeación y control de sobrecostos que puedan afectar directamente el presupuesto de los proyectos.	Definir objetivos claros, de tal forma que se le dé importancia a las actividades que se definan como importantes, y darles un control adecuado de acuerdo a lo estipulado en una planeación preliminar.	Gerencia general y departamento de proyectos	15/02/2020
---	--	--	------------

**ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA
(DO)**

1-1 Implementar en la ejecución de proyectos, procesos constructivos modernos y eficientes para lograr competitividad en el sector.	Implementar un portafolio con una orientación más contemporánea.	Gerencia general y departamento de proyectos	22/06/2021
---	--	--	------------

2-2 Gestionar de manera anticipada, la financiación de proyectos, identificando trabas económicas que limiten las actividades.	Prever anticipadamente la inversión de proyectos, de tal forma solicitar préstamos a entidades bancarias.	Gerencia general y departamento de proyectos	01/09/2020
3-3 Designar actividades específicamente a personal autorizado y calificado, para generar una secuencia organizacional que oferte capacidades a plenitud, acordes a las necesidades de gerencia.	Concretar una organización estructurada, con área y personal plenamente definidos.	Departamento de proyectos	28/04/2020
5-5 Contar con equipos que respalden, la implementación y instalación de materiales de alta calidad.	Establecer equipos y personal profesional, netamente éticos que garanticen la implementación de materiales con altos estándares de calidad, como responsabilidad social antes los proyectos que se intervengan.	Departamento de proyectos y recursos humanos	01/08/2020
4-4 Proponer una prestación de servicios apto con la necesidad de los clientes, guiados por profesionales integrales.	Contar con un excelente grupo de selección que garantice la contratación de personal certificado con experiencia y buen desempeño en el área.	Departamento de proyectos y recursos humanos	15/01/2020
6-7 Trabajar en la publicidad de la empresa, usando herramientas tecnológicas para posicionar el nombre, imagen y trayectoria de la empresa, e impactar a nuevos clientes.	Invertir en la publicidad de la organización estudiando la viabilidad a los canales en los cuales se va difundir la misma.	Gerencia general	28/02/2022
7-7 Incentivar al desarrollo y promoción laboral, como resultado de su desempeño.	Hacer un estudio en la organización ayudados de entrevistas realizadas a los empleados sobre qué temas les parece importante reforzar y potencializar para realizar la capacitación.	Departamento de proyectos y recursos humanos	01/02/2022

7-8. Realizar planes de acción que mantengan un ambiente laboral sano y proactivo.	Realizar actividades de recreación y salud en el trabajo.	Recursos humanos	28/08/2020
--	---	------------------	------------

3-13 Contratar una persona que apoye el área de licitaciones, para así presentar un número mayor de propuestas y aumentar las probabilidades de adjudicación de proyectos.	Incentivar a la gerencia en la búsqueda de un profesional con el perfil solicitado.	Gerencia general y recursos humanos	15/07/2020
--	---	-------------------------------------	------------

2-8. Dar a conocer la misión y visión de la empresa, a todos los empleados para lograr familiarizarlos con los objetivos que quiere cumplir la organización.	Capacitar al personal, tanto los nuevos ingresos como el personal antiguo, para fomentar lineamientos y objetivos claros, con la actividad de la organización.	Departamento de proyectos y recursos humanos	28/02/2020
--	--	--	------------

2-8 Implementar manual de funciones y reglamento organizacional.	Preparar una socialización clara, que genere la convicción necesaria para implementar el manual en plenitud.	Recursos humanos	15/05/2020
--	--	------------------	------------

ESTRATEGIA DE FUGA (DA)

1-1 Actualización constante de las leyes o reformas en pro a los procesos licitatorios transparentes.	Estudiar las posibilidades de fraude que se puedan presentar.	Área de licitaciones	28/01/2020
---	---	----------------------	------------

2-2 Desarrollar habilidades y destrezas en los trabajadores evaluando su desempeño, con el objetivo de lograr competitividad y constante estímulo de superación.	Incentivar a los colaboradores por medio de estímulos y beneficios, y de esta forma explotar su talento, como valor agregado a la organización.	Departamento de proyectos	15/03/2021
--	---	---------------------------	------------

3-3 Capacitar a los empleados para que puedan apoyar en la preparación de licitaciones, en las temporadas del año donde más oportunidades procesales se presentan.	Implementar la técnica de rotación de cargos por un determinado tiempo. Crear un área de recursos humanos, que incluya nuevas técnicas para la selección y especialización del personal idóneo.	Departamento de proyectos y Gerencia	15/07/2020
5-5. Adquirir equipos tecnológicos actuales, para la optimización de tiempos y procesos.	Revisar la viabilidad de inversión, frente a equipos realmente necesarios.	Gerencia general y Departamento financiero	01/06/2021
4-4 Realizar las oportunas actualizaciones operativas al personal, por medio de capacitaciones gratuitas ofrecidas de personas jurídicas sin ánimo de lucro.	Aprovechar las capacitaciones gratuitas que da la cámara de comercio sobre temas como planeación estratégica y temas actuales en licitaciones, entre otros. Por otro lado también buscar el aprovechamiento de la suscripción de invitaciones VIP para el personal en ferias que sean realizadas a temas a fines en la construcción.	Recursos humanos	01/05/2020
6-6 Formalizar un brochure web de los servicios y experiencia de la empresa de manera que se dé a conocer en plataformas sociales.	Gestionar y financiar procesos en pro del desarrollo y posicionamiento de la organización.	Departamento de proyectos	01/10/2020
7-7 Fomentar la participación de los colaboradores en actividades competitivas, donde se mida el desempeño y dedicación de cada individuo, conociendo el rendimiento y capacidad cognitiva de los equipos de trabajo.	Seleccionar equipos de trabajo aleatorios, a los que se le asignen tareas con el fin de encontrar un rendimiento adecuado de labores	Gerencia general y Departamento de proyectos	28/07/2022

1-2 Investigar y cuestionar los métodos actuales como tradicionales, incitando a la toma de decisiones eventuales al seleccionar métodos constructivos que se cataloguen eficientes.	Desarrollar y establecer la investigación en los procesos constructivos. Aplicar tecnologías modernas y software de construcción, administrativo y de contabilidad para lograr competitividad.	Gerencia general y Departamento de proyectos	01/05/2022
4-2 Desarrollar capacidades gerenciales, encaminadas hacia la toma de cursos o actualizaciones, que contribuyan a la al desempeño tanto emocional como físico de los colaboradores, como incentivo a sus méritos.	Definir jornadas de capacitaciones para desarrollar las habilidades y destrezas de los trabajadores, con el fin de lograr eficacia y competitividad.	Departamento de proyectos y recursos humanos	28/01/2020
7-6 Contemplar sistemas de remuneración efectivos, que contribuyan a la generación de desarrollo y desempeño de los diferentes colaboradores por encima de los que establece la ley, como beneficio por méritos.	Formular planes de compensación, por medio de estadísticas control de desempeño de cada trabajador	Gerencia general y recursos humanos	15/02/2021

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de Resultados

Dicha investigación demostró la innumerable lista de factores que relacionan la actividad de la empresa AEMC CONSTRUCCIONES Y CONSULTORIA S.A.S y las externalidades que afectan y/o benefician directamente la empresas, de igual manera se expuso cada uno de los estudios realizados por entidades gubernamentales y la similitud que se evidencia, teniendo como referente estudios de años anteriores.

Como resultados concisos y favorables, es pertinente resaltar el papel que juegan los factores económicos para organizaciones con estas características, como lo es el PIB y la inflación, donde el incremento para el primer componente fue del 1% lo que quiere decir que el sector se a vuelto más participativo, así mismo para el segundo factor es favorable la cifra ya que disminuyó respecto años anteriores en un 0.66%, lo que genera mayor factibilidad y poder adquisitivo de la empresa.

Así mimo, se encuentran componentes relevantes a nivel social, donde el sector generó un 0.2% de empleo más que en años anteriores, contribuyendo a reducir las cifras de desempleo a nivel nacional. Por otro lado situaciones como la corrupción se vuelven un obstáculo para las empresas que tienen poca liquidez, no obstante según el informe nacional de competitividad (2018) demuestra que gracias a herramientas tecnológicas como el Secop II, estos índices se han venido reduciendo, lo que produce que en los procesos haya pluralidad de oferentes y las empresas se vuelvan más competitivas, y se postulen como una ,de las más eficientes en su tipo, así mismo es evidente la ventaja que la empresa en estudio tiene frente a los demás competidores ya que hace parte del rango del 22% de empresas que se dedican a la actividad de construcción, consultoría e interventoría.

Por medio de herramientas estratégicas como lo son las matrices del perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM) en compañía de la matriz de Perfil de capacidad interna (PCI), realizadas posteriormente de los respectivos diagnósticos, es de vital importancia aclarar el direccionamiento que estas permitieron brindar para obtener resultados en el análisis estratégico DOFA, como pilares iniciales basados en las Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. La estructuración del análisis estratégico permitió realizar una combinación de factores de modo FO,FA,DO,DA donde se obtuvieron estrategias dirigidas a la gestión gerencial, la estimulación y promoción del personal, lazos entre compañías, y estrategias enfocadas a la publicidad y apertura de portafolio a un público más extenso, enfocadas a la organización, control y productividad de la organización.

Sin embargo cabe resaltar que para cada una de estas estrategias se realizaron campos de acción, donde se brinda un direccionamiento relacionado con tiempos estipulados para evitar sobrecargas, al área responsable del cumplimiento de estos objetivos, y que desarrolle el plan de forma eficiente. Sin embargo se presenta en perfil abierto, como recomendación de tal manera que estas acciones no se consideren pertinentes, para el modo de operación de dicha empresa.

De acuerdo al resultado del análisis de las 5 fuerzas de Porter es importante resaltar que la entrada de nuevos entrantes y la rivalidad entre los competidores existentes reflejan una amenaza alta, que en definitiva afectan a la empresa puesto que, anualmente se crean en Bogotá alrededor de 2100 empresas dedicadas a la construcción de obras civiles entre otras actividades afines al sector. El ingreso de dichas empresas constructoras afecta en gran medida, pues según

muestra la ANIF y la cámara colombiana de infraestructura las empresas presentan estancamientos por más de 22 años en crecimiento y desarrollo por falta de apoyo gubernamental, falta de financiamiento, costo de insumos, entre otros; es por lo anterior que, la mayor parte de las empresas constructoras se concentrada en micro y pequeñas empresas lo que por resultado que en procesos de cuantías altas la competencia sea menor comparado con procesos de cuantías más pequeñas donde la competencia es grande y complicada.

Por otro lado se analizaron componentes internos que no permiten el pleno desarrollo de la empresa, ya que los métodos tradicionales de dirección no son los excepcionales para afrontar las necesidades del medio en la velocidad que se desarrollan. La presente investigación reveló que la falta de un plan estratégico en la empresa afecta de manera directa la concepción que tienen los colaboradores sobre la misma pues al no contar con una identidad clara y una estructura organizacional definida era difícil reconocer a la empresa donde trabajan. Es evidente que la falta de comunicación sobre quién es y que busca la empresa es trascendental, pues si se motiva y se comunica de forma correcta los propósitos que tiene a los colaboradores , con un trabajo conjunto y en equipo se logra el cumplimiento de los objetivos trazados a corto, mediano y largo plazo.

En relación a los factores que son potencial de oportunidad para la empresa frente al mercado, está el departamento de licitaciones de la empresa, el cual tiene gran importancia en el desarrollo de la misma, y por lo mismo es un área que debe reforzarse con la integración de estrategias de penetración, con el fin de ampliar el portafolio de proyectos civiles a cargo con el sector privado y público. Además, respecto al seguimiento y control de ejecución de las obras, el

gerente mencionó que se usan procesos de autocontrol realizados por el residente de obra, por medio de ensayos de laboratorio y ensayos in situ, siendo una debilidad en la empresa pues podría realizarse con ayuda de programas actuales que hagan seguimiento detallado, lo que haría más eficiente el seguimiento de las obras.

Conclusiones

Las empresas deben hacer continuo seguimiento a los procesos que realizan, con el objetivo de hallar diferentes opciones que ayuden a facilitar los procedimientos ya establecidos.

Es importante destacar la herramienta DOFA en la investigación, pues permitió identificar y analizar una serie de fortalezas y debilidades (factores internos), amenazas y oportunidades (factores externos), dando como resultado la formulación de estrategias que sirven para afrontar las amenazas y debilidades teniendo como soporte las fortalezas y oportunidades.

Es así, donde las estrategias obtenidas, resultaron fundamentales para el buen desempeño y gestión, tanto del personal como de habilidades gerenciales, enfocando a las aspiraciones de la organización, buscando la competitividad y reconocimiento a nivel nacional.

Los planes de acción planteados en el desarrollo de la investigación, le permitirán a AEMC S.A.S. beneficiarse a largo plazo en el incremento de productividad, el mejoramiento positivo en el desempeño de sus procesos, optimización en su gestión y competitividad frente a las demás empresas.

Por medio de la argumentación previamente dada, respecto a la importancia del diseño de un plan estratégico para la empresa y la finalidad de este, tanto a los empleados como al gerente de AEMC S.A.S., se logró incentivar interés y expectativas para lograr diseñar, mencionado proyecto.

Establecer estrategias y objetivos es una actividad esencial en el diseño de un plan estratégico, debido a que, es el punto de partida para definir los planes de acción, y así lograr cumplir la visión corporativa de la empresa. En conclusión, se pudo evidenciar en el desarrollo de la investigación que al no contar con ninguna planeación estratégica, la empresa A.E.M.C construcciones y consultoría S.A.S, no estaba contemplando los factores internos y externos que la afectan directamente en su actividad, y que son componentes importantes de estudiar y analizar, puesto que el desarrollo de la empresa no ha sido posible en los años que lleva en el mercado.

El logro de los objetivos globales estratégicos son responsabilidad de todas las áreas de la organización, y por tanto de la participación que tengan al desarrollarlos y cumplirlos. De esta manera es posible obtener la sinergia que busca el diseño del plan estratégico aquí planteado.

No obstante, cabe mencionar que la planeación estratégica es una herramienta que permite la preparación de las empresas para enfrentarse a situaciones futuras, a través de métodos que permiten dirigir el esfuerzo hacia el mejoramiento del desempeño, que es de gran beneficio para fortalecer las debilidades de la organización y aprovechar sus oportunidades.

Trabajar en la imagen corporativa de la empresa significa crear diferencia frente a la competencia, ayuda a explotar todos los beneficios con resultados favorables, la presencia en la red ayuda a crear credibilidad en los futuros clientes y con ello a mostrar potencial frente al desarrollo y construcción de obras civiles.

Es responsabilidad de la gerencia general el direccionamiento de la organización hacia el cumplimiento de la misión y logro de la visión, por tanto la implementación del plan estratégico encaminara a la empresa por una ruta que dependiendo de su empeño garantizara, posicionamiento y reconocimiento a largo plazo, cuando las condiciones planteadas, se establezcan en los procesos de mejora y puesta en marcha de sus acciones, y se mantengan a lo largo de los años, reconociendo el proceso de adaptación, y objetivos definidos que estas requieren.

Recomendaciones

1. La empresa A.E.M.C S.A.S debe implementar estratégicamente en cada uno de los proyectos a realizar un sistema de planificación, organización, supervisión, seguimiento y evaluación.
2. Recomendamos a la empresa actualice su análisis interno y externo mínimo al finalizar o iniciar cada año para estar a la vanguardia en información de cambios que se vayan den frente al sector en que se incursiona.
3. Se hace necesario supervisar el cumplimiento de los objetivos propuestos, ya que debe ser constante el compromiso de los responsables, esto para cumplir plenamente con las estrategias planteadas.
4. Es importante socializar con todos los empleados de manera correcta y clara la misión, visión y principios corporativos que tiene la empresa para que ellos se hagan partícipes y se comprometan a lograr los objetivos futuros de la empresa.
5. Es necesario que la empresa vele por la correcta implementación y seguimiento del presente plan estratégico, ya que será de ayuda con el mejoramiento de su desempeño en procesos y optimización de su gestión.
6. Recomendamos a la empresa AEMC SAS, trabajar en su imagen y estrategia de marketing creando una página web y uniéndose a diferentes redes sociales, donde se vea

reflejado las actividades y servicios que presta la empresa, acompañados de imágenes multimedia de los proyectos que ya se ejecutaron y los que se están ejecutando. Esto para darse a conocer y atraer la atención de posibles socios o empresarios dispuestos a invertir.

7. La empresa debe impulsar el establecimiento de un área de recursos humanos que trabaje constantemente en la capacitación continua, desarrollo del personal y uso de herramientas tecnológicas como herramienta de optimización del trabajo y aumento de pro actividad en la oficina.
8. La constructora debe evaluar frecuentemente el contenido del presente plan estratégico y si fuera necesario establecer nuevas medidas y/o estrategias para la obtención de sus propósitos y objetivos.
9. Se recomienda a la empresa realizar el presupuesto estratégico y la auditoría estratégica, puesto que para el diseño del plan estratégico no se realizaron debido a que es una decisión netamente de la gerencia de la empresa.

Referencias Bibliográficas

1. ANIF y Cámara Colombiana de la Infraestructura. (2016). Encuesta a las pymes de infraestructura. *Centro de estudios económicos*. Recuperado de: http://www.anif.co/sites/default/files/investigaciones/encuesta_pymes_infraestructura_ii-16.pdf
2. Argandoña, A. (2016). La misión de la empresa y la responsabilidad social. *Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa Y Gobierno Corporativo* (9), 1-22.
3. Bernal, C.A. (2010). *Metodología de la investigación Tercera Edición*. Bogotá: Prentice Hall Pearson.
4. Cámara de comercio de Bogotá. (2019). Bases de datos e información empresarial. Recuperado de: <https://www.ccb.org.co/Fortalezca-su-empresa/Temas-destacados/Bases-de-datos-e-informacion-empresarial>
5. Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 7ª. ed. México: Mc-Graw Hill.
6. Cohen, W.P. (2008). *En clase con Drucker*. Bogotá: Grupo Editorial Norma S.A.
7. Consejo Privado de Competitividad (2018). *Informe nacional de competitividad 2018-2019*. Recuperado de: https://compite.com.co/wp-content/uploads/2018/10/CPC_INC_2018-2019_Web.pdf
8. Colombia Compra Eficiente (2013). *Manual para determinar y verificar los requisitos habilitantes en los procesos de contratación*. Recuperado de: <https://www.colombiacompra.gov.co/manuales-guias-y-pliegos-tipo/manuales-y-guias>

9. Contreras Sierra, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, (35), 152-181.
10. DANE. (21 de Diciembre de 2018). *Indicadores económicos alrededor de la construcción*. Obtenido de:
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib_const/Bol_ieac_IIItrim18.pdf
11. Hodge, B., Anthony, W. Gales, L. (2003). *Teoría organizacional, un enfoque estratégico*. 6ª Ed. Madrid, España: Prentice Hall.
12. Informe de dinámica empresarial en Colombia. (2018). Recuperado de:
http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2018/Informe_de_Din%C3%A1mica_Empresarial/Informe_de_Din%C3%A1mica_Empresarial_Trim_I.pdf
13. Menéndez, J., /Becerril, T. (2005). Planeación estratégica: técnica gerencial aplicada en la administración pública. *Quivera*, 160-178.
14. Montoya, I.A. (2009). La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. *rev.fac.cienc.econ*, 2, 23-44
15. Morales, L. A. (2011). Marketing y competitividad de *clusters* turísticos: El caso de la Ruta del Vino en Baja California. En Cuevas, T. y Varela, R. (Eds.). *Competitividad, innovación e imaginario en el tejido socioeconómico* (pp. 147-162). México, D.F.: Editorial Gasca.
16. Labarca, N. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial, (55),23

17. Ley 19 No. 35.937. Congreso de Colombia, Bogotá, 3 de febrero de 1982.
18. Ley 80 No. 41.094. Congreso de Colombia, Bogotá, 28 de octubre de 1993.
19. López, A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *Econoquantum*, 2(1), 141-164.
20. López, E. (2013). La Planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial. *Revista El Buzón de Pacioli*, (81), 4-19.
21. Pérez-Uribe, R. (2014). La planeación estratégica en las pymes colombianas: un aporte para empresas contratistas de la FAC. *Ciencia y Poder Aéreo*, Vol. 9 (1). Pp. 55-65
22. Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86 (1), 58-77.
23. Porter, M. E. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 100-107.
24. Porter, M. E. (2017). *Ser Competitivo*. Barcelona: Ediciones Deusto.
25. Ramos, A. (2008). La estrategia para empresas con sede en Valle de Aburrá *Revista Universidad EAFIT*, 53-59.
26. Rivera, H.A, & Malaver, M.N. (2011). ¿Qué estudia la estrategia?. Bogotá: *Universidad del Rosario*.
27. Rodríguez, H., & Rojas, M. (2011). *¿Qué estudia la estrategia?* Colombia: Editorial Universidad del Rosario.
28. Sainz, J. M. (2010). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
29. Serna, H. (2010). *Gerencia Estratégica Teoría- Metodología-Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos*. Bogotá: Panamericana Editorial Ltda.
30. Sierra, E. R. C. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la

planeación estratégica. *pensamiento y gestión*, (152-181) ,30.

31. Steiner (2003). *Planeación estratégica: Lo que todos directos debe saber*.

México: CECSA.

Anexos

Anexo No. 1 Entrevista al gerente general

ANEXO No. 1 ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE A.E.M.C CONSTRUCCIONES Y CONSULTORIA S.A.S.

La presente entrevista tiene como objetivo recopilar información importante sobre el control que se tiene de los proyectos que ejecutan, experiencia en el sector, servicios que ofrece la empresa, entre otros aspectos.

1. ¿Cuáles son los principales servicios que presta la empresa?

- Construcción de obras civiles
- Consultoría con el sector estatal
- Suministro de materiales
- Alquiler de maquinaria pesada
- Interventoría técnica y administrativa de obras civiles

2. ¿Cómo considera usted que es el desempeño del área de licitaciones?

Es un área conformada por dos personas, su desempeño es acorde al personal que tiene el área.

3. ¿Qué tipo de procesos constructivos (actuales o tradicionales) aplica en los proyectos que ejecuta o ha ejecutado?

Son usados procesos constructivos tradicionales

4. ¿Cómo opina usted que son los procesos de seguimiento y control a las obras en ejecución?

Son los que normalmente se ejecutan en las obras, labores de autocontrol hechas por el

ingeniero residente de obra, ensayos de laboratorio y ensayos en el sitio de la obra

5. ¿Cree usted que las oficinas cumplen con la funcionalidad exigida por la empresa?

Si

6. ¿Los empleados de la empresa cumplen con las funciones que se les asigna?

Si

7. ¿Se han cumplido con los tiempos de entrega establecidos de los proyectos a cargo?

Si

8. ¿Cuántas obras ha ejecutado la empresa?

La empresa ha ejecutado 31 contratos.

9. ¿Cuenta la empresa con maquinaria propia para el desarrollo de las obras?

Si, la empresa es propietaria de una retroexcavadora de oruga y unas volquetas.

10. ¿La empresa brinda capacitación a sus empleados?

No, por el momento.

11. ¿Conoce usted que es una planificación estratégica?

Sí.

12. ¿En qué grado (Alto/Medio/Bajo) cree usted que contribuiría a la empresa un adecuado plan estratégico para la misma?

Alto, pues es una herramienta que puede darnos clara visión de lo que debemos hacer como empresa para lograr objetivos y metas deseadas ya sea a corto, mediano o largo plazo.

Anexo No. 2 Encuesta dirigida a los empleados

ANEXO No. 2
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE
A.E.M.C CONSTRUCCIONES Y CONSULTORIA S.A.S.

La presente entrevista tiene como objetivo recopilar información importante sobre el conocimiento que tiene cada empleado de la empresa, entre otros aspectos.

1. ¿Sabe usted si la empresa tiene establecida una visión, misión y valores empresariales?

	RESPUESTA	PORCENTAJE
TIENE	0	0%
NO TIENE	10	100%
TOTALES	10	100%

2. ¿Considera usted que son claras las funciones que debe realizar en su cargo?

	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	5	50%
NO	5	50%
TOTALES	10	100%

3. ¿Cómo considera usted que es el clima laboral?

	RESPUESTA	PORCENTAJE
BUENO	9	90%
REGULAR	1	10%
MALO	0	0%
TOTALES	10	100%

4. En el tiempo que ha laborado en la empresa, ¿ha recibido alguna capacitación?

	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	10	100%
TOTALES	10	100%

5. ¿Ve oportunidad de crecimiento laboral en la empresa?

	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	10	100%
TOTALES	10	100%

6. ¿Cómo considera la comunicación que tiene usted con la gerencia general?

	RESPUESTA	PORCENTAJE
BUENO	10	100%
REGULAR	0	0%
MALO	0	0%
TOTALES	10	100%

7. ¿Es clara la estructura organizacional que tiene la empresa?

	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	5	50%
NO	5	50%
TOTALES	10	100%

8. ¿Cómo considera el salario que le ofrece la empresa?

	RESPUESTA	PORCENTAJE
BUENO	4	40%
REGULAR	6	60%
MALO	0	0%
TOTALES	10	100%

9. ¿Se siente motivado a la hora de realizar su trabajo?

	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	7	70%
NO	3	30%
TOTALES	10	100%

Anexo 5. Matriz PEEA

FORMATO PARA ANÁLISIS DE POSICIÓN ESTRATÉGICA

Para diligenciar el presente cuestionario es necesario que se conteste de manera sincera guiados de información cierta.

TENER EN CUENTA: 0 es gran debilidad u amenaza y 6 es fortaleza u oportunidad

A. DESDE UN NIVEL GERENCIAL, SE CONTEMPLA EL TÉRMINO "ESTABILIDAD AMBIENTAL" CON LOS SIGUIENTES PARAMETROS	CALIFICACIÓN							PROMEDIO
	0	1	2	3	4	5	6	
1. Por medio de la Innovación tecnológica, se reducen los impactos ambientales en todas las actividades de la empresa.								
2. Los Cambios políticos, afectan de manera directa el desarrollo operativo de la empresa.								
3. La Devaluación del valor operativo, disminuye el posicionamiento competitivo para costear las actividades de conservación.								
4. La Inflación del valor operativo , aumenta el posicionamiento competitivo para costear las actividades de conservación.								
5. El Crecimiento PIB, se hace relevante frente a la demanda que tiene actualmente la empresa por sus servicios.								
6. Las Políticas gubernamentales, afectan los estándares de funcionamiento tanto operativo como administrativo de la empresa.								
7. La incursión de compañías extranjeras con diferentes metodologías operacionales aumentan la Agresividad del mercado.								
CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL FACTOR	0	0	0	0	0	0	0	0,00
B. LA FUERZA DE LA INDUSTRIA COMO UN FACTOR RELEVANTE EN LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA	CALIFICACIÓN							PROMEDIO
	0	1	2	3	4	5	6	
1. La Tasa de crecimiento del sector constructivo se ha mantenido hasta un notable margen de competitividad.								

2. El coste de las Barreras de entrada a un sector diferente podría convertirse en un riesgo alto de liquidación corporativa.								
3. El enfoque a ciertas actividades contribuirían al aumento de capital, convirtiéndose en Barreras de salida.								
4. Sustitución de servicios, serian manejables para el área de gerencia.								
5. El término de Know how, representa confianza para la empresa.								
6. Los Índices de productividad se tiene en cuenta para observar el comportamiento de la empresa.								
CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL FACTOR	0	0	0	0	0	0	0	0,00
C. LA VENTAJA COMPETITIVA COMO UN VALOR AGREGADO A LA EMPRESA	CALIFICACIÓN							PROMEDIO
	0	1	2	3	4	5	6	
1. Son destacables las Participaciones en el mercado de los servicios y productos ofertados.								
2. Cuenta con un amplio y especifico Portafolio de servicios.								
3. Se garantiza y se certifica la Calidad de los servicios.								
4. La empresa cuenta con una fiable Imagen corporativa.								
5. Capacidad de ejecución de proyectos								
6. Son adjudicatarios de varios contratos al año								
CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL FACTOR	0	0	0	0	0	0	0	0,00
D.LA FUERZA FINANCIERA COMO VALOR AGREGADO AL APOYO DE LAS DISTINTAS AREAS Y PROYECTOS	CALIFICACIÓN							PROMEDIO
	0	1	2	3	4	5	6	
1. La empresa tiene la capacidad de usar endeudamiento para financiar una operación por medio del Apalancamiento financiero.								
2. La organización cuenta con Apalancamiento operacional.								
3. La empresa cuenta con buena Liquidez.								
4. La organización tiene la Capacidad de capitalizar sus ganancias.								
5. Acceso a crédito								
6. Capital de trabajo								
CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL FACTOR	0	0	0	0	0	0	0	0,00

Anexo 6. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA A.E.M.C CONSTRUCCIONES Y CONSULTORIA S.A.S.	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO (FO)	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (FA)
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (DO)	ESTRATEGIAS DE FUGA (DA)