

Formulación de un plan estratégico financiero para la empresa Grama Construcciones S.A.

Liceth Maritza Galindo Pérez
Cindhya Katherine Lopez Galindo

Universidad la Gran Colombia
Facultad de postgrados y formación continuada
Especialización en gerencia financiera
Bogotá
2018

Formulación de un plan estratégico financiero para la empresa Grama Construcciones S.A.

Liceth Maritza Galindo Pérez
Cindhy Katherine Lopez Galindo

Trabajo de grado para obtener el título de:
Especialista en Gerencia Financiera

Asesor Walberto Terraza Beleño

Universidad la Gran Colombia
Facultad de postgrados
Especialización en gerencia financiera
Bogotá
2018

Tabla de contenido

1.	Problema de Investigación	9
1.1.	Planteamiento del problema	9
1.2.	Antecedentes del problema	11
1.3.	Contexto y justificación del problema	14
1.4.	Pregunta de investigación	17
1.5.	Objetivo General	17
1.6.	Objetivos específicos	17
2.	Marco referencial	17
2.1.	Marco teórico	18
2.1.1.	Planeación estratégica	18
2.1.2.	Planeación financiera	21
2.1.3.	Análisis DOFA y Matriz DOFA	24
2.1.4.	Diagrama de Ishikawa	25
2.1.5.	Matriz ERIC	26
2.1.6.	Matriz OIMER	26
2.1.7.	Diagnostico e indicadores financieros	26
3.	Diseño metodológico	27
3.1.	Descripción metodológica	27
3.2.	Diseño metodológico	27
3.2.1.	Enfoque de la investigación	28
3.2.2.	Tipo y diseño de investigación	28
3.2.3.	Población	28
3.2.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	29
3.2.5.	Etapas metodológicas	29
3.2.6.	Variables Metodológicas	30
4.	Caracterización de la empresa y el sector al cual pertenece	30
4.1.	Análisis Interno	31
4.1.1.	Descripción General de la Empresa	31
4.1.2.	Objeto social	31
4.1.3.	Domicilio	32
4.1.4.	Principales proyectos	32
4.1.5.	Proyectos en desarrollo	33
4.1.6.	Misión	33
4.1.7.	Visión	33

4.1.8. Valores corporativos	34
4.1.9. Estructura organizacional.....	34
4.2. Análisis externo	35
4.2.1. Análisis del entorno político	35
4.2.2. Análisis del entorno económico	35
4.2.3. Análisis del entorno social-cultural.....	36
4.2.4. Análisis del entorno tecnológico	37
4.2.5. Análisis del entorno regulatorio	37
4.3. Análisis del sector	38
4.3.1. Sector de la construcción a nivel internacional.....	38
4.3.2. Sector de la construcción en Colombia.....	39
5. Análisis y diagnóstico financiero GRAMA Construcciones SA	41
5.1. Análisis DOFA.....	41
5.2. Análisis horizontal	43
5.3. Análisis vertical	45
5.4. Indicadores financieros	47
5.4.1. Indicadores de liquidez.	47
5.4.2. Indicadores de Rotación.....	48
5.4.3. Indicadores de Endeudamiento.	49
5.4.4. Indicadores de Rentabilidad.....	50
5.4.5. Diagrama Ishikawa	51
6. Plan estratégico financiero	52
6.1.1. Mapa estratégico perspectiva financiera.	53
6.1.2. Matriz ERIC.....	54
6.1.3. Matriz OIRC.	54
6.1.4. Matriz OIMER.	55
7. Conclusiones.....	56
8. Recomendaciones	57
9. Bibliografía	58

Lista de figuras

Figura 1 Etapas de la planeación estratégica	20
Figura 2 Planeación financiera.....	23
Figura 3 Diagrama de Ishikawa	25
Figura 4 Estructura organizacional	34
Figura 5 Tasa Desempleo.....	36
Figura 6. Licencias de construcción – Área total licenciada	38
Figura 7. Crecimiento de la construcción post-crisis Tasa de crecimiento compuesta	39
Figura 8. Análisis horizontal.....	44
Figura 9. Análisis vertical	45
Figura 10. Participación del costo y gasto frente al ingreso operacional.....	46
Figura 11 Diagrama Ishikawa Altos costos y gastos	52
Figura 12 Diagrama Ishikawa Alto nivel de endeudamiento.....	52
Figura 13. Mapa estratégico perspectiva financiera	53

Lista de tablas

Tabla 1 Elementos de la planeación Estratégica.....	19
Tabla 2 Esquema Matriz DOFA	25
Tabla 3 Variables metodológicas.....	30
Tabla 4 Proyectos en desarrollo	33
Tabla 5 Matriz DOFA.....	41
Tabla 6 Análisis horizontal	43
Tabla 7 Indicadores de Liquidez.....	47
Tabla 8 Indicadores de Rotación.....	48
Tabla 9 Indicadores de Endeudamiento	49
Tabla 10 Indicadores de Rentabilidad.....	50
Tabla 11 Objetivos estratégicos financieros	53
Tabla 12 Matriz ERIC.....	54
Tabla 13 Matriz OIRC	54
Tabla 14 Matriz OIMER.....	55

Resumen

El sector de la construcción constituye una base importante para el crecimiento económico y generación de empleo en el país. Grama Construcciones SA es una de las empresas constructoras con mayor volumen de ventas en la zona costera de Colombia y requiere implementar una estrategia financiera basada en generación de valor para la compañía.

La investigación que se expone a continuación tiene como objetivo principal definir un plan estratégico financiero para la empresa Grama Construcciones SA que le permita mejorar su situación financiera y afrontar los nuevos proyectos inmobiliarios a futuro de acuerdo al análisis de sus estados financieros. Los resultados de la investigación permiten concluir que existe debilidad en la forma como se planean las decisiones financieras frente a la inversión y financiación de los proyectos inmobiliarios por lo que se requiere incrementar la rentabilidad de la empresa, mejorar su estructura de costos y gastos, mejorar su flujo de caja y disminuir su nivel de endeudamiento.

Abstract

The construction sector is an important basis for economic growth and job creation in the country. Grama Construcciones SA is one of the construction companies with the highest sales volume in the coastal zone of Colombia and requires implementing a financial strategy based on generating value for the company.

The main objective of the research described below is to define a financial strategic plan for the company Grama Construcciones SA that will allow it to improve its financial situation and face new real estate projects in the future according to the analysis of its financial statements. The results of the investigation allow us to conclude that there is weakness in the way financial

decisions are planned in relation to the investment and financing of real estate projects, which is why it is necessary to increase the profitability of the company, improve its structure of costs and expenses, improve your cash flow and decrease your level of indebtedness.

Palabras clave

Planeación, estrategia y gerencia financiera.

Introducción

La planeación estratégica financiera debe ser fundamental al momento de determinar la permanencia de una empresa en el mercado, así como proyectar sus utilidades de acuerdo a las expectativas de rendimiento de sus accionistas. La gestión financiera entonces, debe responder a aquellas falencias relacionadas con los procesos de presupuesto y de proyección financiera que se puedan encontrar en una empresa.

El acceso al financiamiento, por otro lado, se convierte en una herramienta fundamental dentro de la estructura de capital de una organización al permitir desarrollar nuevos proyectos que contribuyan al crecimiento de la compañía y al mismo tiempo de la economía en general del país; sin embargo, estas decisiones de inversión y financiación deben obedecer a un plan estratégico previamente definido.

Con el estudio realizado, se pretende entonces formular un plan estratégico financiero que pueda ser aplicado a la empresa Grama Construcciones SA y que le permita mejorar su situación financiera. En el desarrollo del trabajo se encuentran los objetivos principales de esta investigación, así como la metodología aplicada, el análisis interno y externo de la empresa, sus indicadores financieros y al final se dan a conocer los resultados, conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Línea de investigación

El presente proyecto tiene relación directa con dos líneas primarias de investigación de la universidad la Gran Colombia; la primera es el desarrollo económico y calidad de vida ya que con la investigación se busca presentar un proyecto estratégico financiero a la compañía Grama Construcciones SA, con el cual se podrán tomar decisiones en pro de mejorar su situación financiera y generar valor a la empresa.

La segunda está relacionada con la gestión social y competitividad, porque la empresa Grama Construcciones SA está comprometida con la población Colombiana al garantizar una mejor calidad de vida a las personas que buscan acceder a una vivienda propia mediante proyectos de diferente índole en donde se incluyen proyectos de interés social y finalmente la competitividad al buscar proponer objetivos estratégicos que aseguren su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo con respecto a otras empresas del sector de la construcción.

La presente investigación aporta al programa un estudio de caso real aplicado a uno de los sectores que tiene mayor participación en el PIB como es el sector de la construcción permitiendo contribuir así en la toma de decisiones en materia financiera y el correcto manejo de los recursos dentro de un contexto cambiante.

1. Problema de Investigación

1.1. Planteamiento del problema

El entorno multinacional y la afectación financiera en una organización se establece en la relación directa que tienen las políticas en cada país, según Martínez los siguientes factores tienen directa aplicación a la gestión financiera de una nación y mediante la evaluación de los mismos se puede reputar la economía del país y por lo tanto la confianza en el mercado de dicho

país, expansión de empresas, desarrollo de tecnologías, la pobreza global, los daños ecológicos y conflictos transculturales entre otros, el estado y las organizaciones deben trabajar de la mano en la búsqueda de políticas que promuevan la eficiencia y la eficacia en los procesos y con ello lograr un nivel óptimo de competitividad. (martinez fajardo, 2003)

A nivel nacional el sector de la construcción juega un papel muy importante para la economía colombiana al contribuir al crecimiento del producto interno bruto (PIB) del país. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, en el segundo trimestre abril - junio de 2017, el PIB a precios constantes aumentó 1,3% con relación al mismo trimestre de 2016. Al analizar el resultado del valor agregado por grandes ramas de actividad, se observa un aumento de 0,3% del valor agregado del sector construcción. Este resultado se explica por la disminución de 7,4% en el subsector de edificaciones y el aumento de 6,5% en el subsector de obras civiles (DANE, 2017)

Grama Construcciones, en los últimos dos años ha experimentado una expansión y crecimiento acelerado de proyectos de construcción con origen habitacional y comercial, como consecuencia y debido a este crecimiento en poco tiempo requiere de mayor flujo de efectivo para solventar el desarrollo de las obras en curso; empíricamente se ha mantenido en el tiempo tomando decisiones en materia de financiación sobre la marcha sin tener claramente definidos procesos, procedimientos y estrategias encaminadas a sostener ese crecimiento y mantenerse como una empresa competitiva dentro del mercado.

Por otro lado el manejo financiero y de recursos no ha sido el más apropiado, de acuerdo al modelo de negocio la empresa en estos momentos presenta dificultades en cuanto a la falta de liquidez para cubrir su obligaciones y no tiene una estructura ni plan financiero definido que le permita manejar adecuadamente su recursos para así maximizar sus ingresos, es por esto que se

pretende realizar un plan estratégico financiero para identificar los puntos críticos por los cuales atraviesa la empresa con el fin de proponer soluciones que permitan su estabilidad y crecimiento en pro de cumplir con la visión planteada.

Según Fondevila, el diagnostico financiero comprende dos conceptos fundamentales: solvencia y rentabilidad, con los cuales se evalúa oportunidades de inversión, teniendo en cuenta la estructura de capital; por lo tanto, la gestión financiera debe ir encaminada a la maximización del valor actualizado de los recursos futuros generados. (Fondwe & Fondevila Roca, 1986). Para una organización establecer objetivos, políticas y estrategias a corto, mediano y largo plazo permiten que la planeación estratégica contribuya a la reducción de los niveles de incertidumbre que se presenten en el futuro, estableciendo un sistema racional para la toma de decisiones que deje a un lado la intuición e improvisación para dar paso a una mentalidad futurista que perciba con mayor claridad las visiones del porvenir y una preocupación por la mejora continua y el logro de los objetivos y metas planteados. (Nova Santos & Duque Oliva, 2015, pág. 169).

Por lo tanto, la finalidad del presente proyecto busca generar a la empresa Grama construcciones S.A. un plan estratégico mediante el cual la organización establezca objetivos, políticas y estrategias con las cuales rectifique el manejo de los flujos generados por la organización.

1.2. Antecedentes del problema

A continuación, se exponen los trabajos de investigación más relevantes que sirvieron de guía para la elaboración de esta investigación.

Inicialmente se hablará en el ámbito internacional de la gestión financiera de las Pymes en el distrito federal de México, artículo escrito por Saavedra, Tapia y Aguilar quienes muestran

un diagnóstico sobre el uso de información y gestión financiera de las Pymes en una muestra de 300 empresas. Dentro de los hallazgos de esta investigación se encontró que la gestión financiera es escasa en la elaboración de pronósticos y análisis financiero, no utilizan el presupuesto de ingresos ni flujos de efectivo sino que toman decisiones de una forma empírica y no en base de la información financiera, de aquí la importancia de implementar estrategias financieras que les permitan evaluar las opciones de financiamiento y determinar mensualmente el costo promedio ponderado, al igual que calcular mensualmente las razones financieras para medir el desempeño financiero de la empresa. Otro aspecto importante para la gestión financiera es el presupuesto de ingresos pues pronostica a cuanto ascenderán las ventas y de esta manera preparar a la empresa para afrontar la operación diaria. (Saavedra Garcia , Tapia Sanchez , & Aguilar Anaya , 2016)

En Colombia, en primer lugar, se encuentra el plan estratégico para COMPANACON LTDA que surgió como consecuencia de las pérdidas que experimento la organización en los años 2008-2009, se inicia la búsqueda de un plan para incrementar las ventas, a través de estudios de mercado; la investigación se enfoca en las alianzas estratégicas que garantizan la estabilidad de proyectos. Adicionalmente, en el desarrollo de la investigación encuentran el "avaluó" y "asesorías" como opciones fuertes para que la compañía inicie la participación en esta actividad, con la cual proyectan un crecimiento nacional específicamente en la ciudad de Bogotá. (Gil Zmora & Manrique Zarama, 2009)

En segundo lugar se presenta la investigación de Cuevas para la constructora DIARCO GROUP SAS, el papel de este plan estratégico está orientado a identificar la situación actual de la empresa respecto a las posibilidades que está ofreciendo el sector constructor “con ello se procederá a enfocar el esfuerzo en estrategias que exploten las oportunidades y maximicen aquello que se identificó como positivo en el interior de la organización” (Cuevas Muñoz, 2017).

Mediante la matriz DOFA y los resultados obtenidos en ella, Cuevas planteó los siguientes objetivos estratégicos: establecer una planeación y control eficiente en los proyectos, incrementar el mejoramiento continuo como filosofía empresarial, lograr las licitaciones en que se participa y establecer buenas prácticas basados en las experiencias de la empresa.

En tercer lugar se encuentra el trabajo de Castellanos y Corzo que busca formular el direccionamiento estratégico para INGCOCOL SAS, esta monografía tiene como finalidad establecer objetivos estratégicos encaminados a aumentar la rentabilidad financiera mediante el cumplimiento de metas de ventas significativas de acuerdo al crecimiento que experimente la empresa, determinar tendencias innovadoras aplicables al sector de la construcción, aumentar la productividad a través de softwares especializados, establecer indicadores financieros y control sobre los recursos económicos propuestos e inventario para optimizar los mismos y ejecutar economías a escala en la compra de materiales, herramientas y equipo. (Castellanos Morales & Corzo Vera, 2013)

Por último, se cita la investigación de Santos que toma como modelo de gestión y control para la empresa CIMCOL el Balanced Score Card para utilizarlo como una herramienta que le permita diseñar una estrategia partiendo desde las diferentes perspectivas: las finanzas, los clientes, los procesos internos e infraestructura. En cuanto a finanzas los objetivos estratégicos financieros están encaminados a: “generar valor económico, alcanzar tasas de retorno superiores a la TIO, minimizar el WACC, maximizar el ROE, operar bajo ciclos de efectivo positivos y maximizar la rotación de inventarios” (Santos Fuentes, 2013). Estos objetivos son medibles a través de indicadores que le permitan evaluar la gestión orientada a la estrategia. Después de realizar el análisis, la investigación plantea cuatro estrategias: “(1) Lean Construction, para su aplicación al nivel de procesos; (2) Mercado de capitales, para la diversificación de fuentes de

financiación; (3) participación en proyectos nacionales, para lograr contratos de urbanización en diferentes departamentos del país; y (4) Clusters, como herramienta de competitividad y sostenibilidad” (Santos Fuentes, 2013)

Estas cuatro investigaciones centran su plan estratégico en objetivos que les permitan mejorar su situación de acuerdo a las necesidades y debilidades que experimentaban, tienen en común incrementar las ventas para alcanzar mayor rentabilidad financiera y proponer tendencias innovadoras que les permitan mantenerse al largo plazo.

Por otro lado, Vargas en su artículo “Análisis del sector de la construcción en Colombia”, plantea que “es de vital importancia el conocimiento de las políticas, los planes de desarrollo y del entorno económico del país con sus indicadores de demanda y oferta para así poder predecir, proyectar e identificar las tendencias y las verdaderas oportunidades de negocio que este sector puede ofrecer” (Vargas Z, 2017), es decir que una constructora para ser más competitiva debe estar en la capacidad de mantener un plan estratégico financiero que le asegure maximizar sus recursos a través de objetivos, políticas y estrategias a corto, mediano y largo plazo. Para esto se debe tener en cuenta el comportamiento del entorno económico que le permitirá a su vez ver oportunidades de crecimiento.

Los trabajos de investigación tratados anteriormente servirán de base para la investigación debido a que son casos de estudio aplicados a empresas del mismo sector cuyo manejo y características son similares.

1.3. Contexto y justificación del problema

La empresa Grupo Andino Marín Valencia SA o Grama Construcciones SA es una constructora constituida en el año 2004 con domicilio principal en la ciudad de Bucaramanga, su

misión se basa en ofrecer a los clientes proyectos inmobiliarios con altos estándares de calidad, satisfaciendo sus expectativas por medio de un equipo humano comprometido con el continuo desarrollo de su entorno, en este momento la mayoría de sus proyectos inmobiliarios se encuentran ubicados en la ciudad de Barranquilla; en la actualidad, la gerencia ha mostrado interés frente a la importancia de implementar una planeación estratégica financiera.

La importancia de una planeación financiera surge como respuesta a uno de los problemas que tienen las compañías en la actualidad, el cual consiste en no tener guías de orientación para coordinar y controlar sus actividades y el papel que juegan las directivas de una organización que consiste en decidir sobre el curso de la compañía frente a los cambios internos y externos del mercado, cuando se habla de planeación es aceptar las variables positivas o negativas y preparar las diferentes opciones que tendría la compañía para decidir la mejor alternativa, que genere para la organización valor y no la lleve al fracaso. (Núñez Gamas, 2014)

Es aquí donde resulta indispensable la planeación financiera en una empresa, según Hernandez “la planeación en sí conlleva muchas ventajas, pues se trabaja sobre metas y objetivos definidos claramente a corto y largo plazo, además de que se plantea una estrategia para lograrlos” (Hernandez Longoria, 2012). Por lo anterior, las empresas más sólidas y exitosas de la actualidad establecen una planeación estratégica que tiene en cuenta todos los aspectos dentro de la organización entre los cuales se encuentra el financiero como el más importante.

Por otro lado, la importancia de saber la situación del mercado, es fundamental ya que se deben estudiar factores como: el entorno, clientes, productos, entre otros, con el fin de generar propósitos y guías con las cuales se pretende solucionar los problemas que se identificaron en la organización, este es un proceso que recopila información, con la cual se puede concluir si hay

ganancias o pérdidas en una posible inversión. (Salazar Coronel, Aceves Lopez, & Valdez Pineda, 2017)

Teniendo en cuenta los aspectos mencionados, la presente investigación busca proponer un plan estratégico financiero para la empresa Grama Construcciones SA que contribuya a la toma de decisiones gerenciales y le permita ser más competitiva dentro del sector. Esta investigación resulta importante porque pretende dar solución a problemas que tienen las constructoras en la actualidad en cuanto a la producción, compra y venta de cemento, el área aprobada en licencias de construcción, el movimiento de los créditos hipotecarios en los bancos, los sobrecostos de algunas obras y la disminución de caja o efectivo. Desde otro punto de vista, debido a los distintos factores que se ven inmersos en un contrato de construcción, las constructoras se ven en la obligación de tener un proceso de contratación más rígido.

Es por esto, que mediante un análisis financiero se pretende estudiar los estados financieros de la empresa para determinar el desempeño financiero y operacional y proponer estrategias encaminadas a mejorar las debilidades encontradas para hacer de Grama Construcciones una empresa más competitiva y estable financieramente.

Esta investigación beneficiara principalmente a la empresa objeto de estudio, así como implícitamente a sus accionistas y propietarios al poder utilizar las conclusiones como punto de partida para implementar estrategias que permitan el mejoramiento continuo de sus indicadores financieros y tomar decisiones en materia de inversión, financiación y reparto de utilidades.

Para el desarrollo de esta investigación se cuentan con los recursos necesarios y acceso a diferentes fuentes de información que garantizan que su desarrollo sea viable, los estados

financieros de los periodos 2011-2015 son los documentos mediante los cuales se preparan los análisis necesarios para llegar las recomendaciones del plan estratégico.

1.4. Pregunta de investigación

¿Cómo desarrollar un plan estratégico financiero para la empresa GRAMA CONSTRUCCIONES S.A. que permita mejorar su situación financiera?

1.5. Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para la empresa GRAMA CONSTRUCCIONES SA que le permita mejorar su situación financiera.

1.6. Objetivos específicos

- 1.6.1.** Caracterizar la empresa y el sector al cual pertenece mediante un análisis interno y externo.
- 1.6.2.** Elaborar un análisis y diagnóstico financiero durante los últimos 5 años utilizando los indicadores financieros y herramientas para la planeación estratégica.
- 1.6.3.** Proponer estrategias financieras que permitan mejorar la situación actual de la empresa

2. Marco referencial

A continuación, se exponen los aspectos teóricos relacionados directamente con el desarrollo de este proyecto y que serán de vital importancia para elaborar el plan estratégico financiero.

2.1. Marco teórico

2.1.1. Planeación estratégica.

El proceso de planeación estratégica en una organización es vista como la suma de pasos o actividades que se identifican en la actualidad y que permitirán llegar a un futuro deseado con el fin de disminuir las debilidades y encontrar planes de acción frente a las amenazas encontradas, Von Neuman y Morgenstern introdujeron los primeros conceptos acerca de la estrategia aplicada en el campo de los negocios mediante la teoría de los juegos en su libro “la teoría del juego” en donde la estrategia consiste en una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta y una estrategia es una regla predeterminada que especifica por completo cómo se intenta responder a cada circunstancia posible en cada etapa del juego. (Mintzberg, Brian Quinn, & Voyer, 1997), otro concepto de estrategia es aportado por Peter Drucker en 1954 quien opina que “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener” (Amaya Amaya, 2005) y posteriormente en 1692 Alfred Chandler hace referencia a la estrategia como el elemento que determina las metas básicas de la empresa a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas.

Pero, la definición más clara la suministra el padre de la estrategia moderna Michael Porter quien contribuyo en la gestión y competitividad del mundo moderno y expone que “las estrategias permiten a las organizaciones obtener ventaja competitiva en tres bases diferentes: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque” (Cano del Castillo & Cifuentes Salazar , 2011)

Finalmente, la planeación estratégica es un proceso mediante el cual se toman decisiones en una organización mediante la obtención, procesamiento de datos y análisis de información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (Amaya Amaya, 2005), en este proceso es fundamental responder las siguientes preguntas: ¿A dónde queremos ir? ¿En dónde estamos hoy? ¿A dónde debemos ir? ¿A dónde podemos ir? ¿A dónde iremos? ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?

Existen unos elementos básicos que se deben tener en cuenta al momento de realizar una planeación estratégica los cuales se relacionan en la tabla 1:

Tabla 1 Elementos de la planeación Estratégica

Planeación estratégica			
Elementos conceptuales		Elementos operativos	
Visión	Misión	Direccionamiento estratégico	Diagnostico estratégico
Valores corporativos	Objetivos	El estratega	

Nota: Tomado de (Nova Santos & Duque Oliva, 2015) ova Santos, L. C., & Duque Oliva, E. J. (Julio de 2015). *Universidad la Gran Colombia* . Obtenido de Universidad la Gran Colombia : <https://ugc.elogim.com:2133/abicomplete/docview/1860713769/fulltextPDF/93E7F2D438E84800PQ/1?accountid=50439>

Según el libro de Administración, proceso administrativo de Chiavenato la planeación estratégica tiene seis etapas las cuales se listan en la Figura 1:

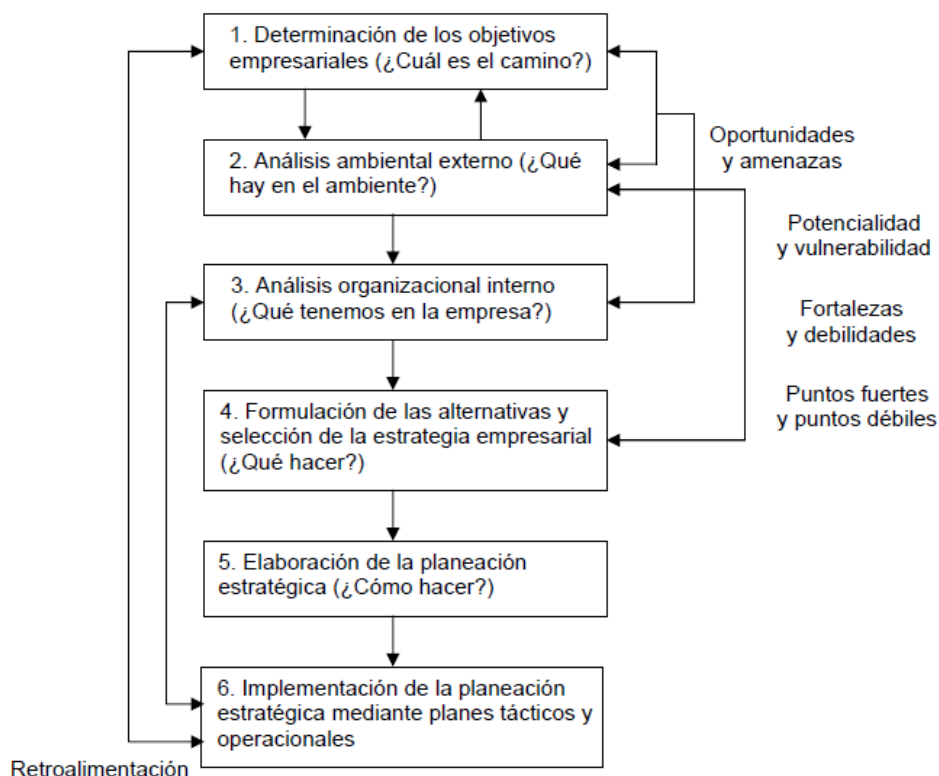


Figura 1 Etapas de la planeación estratégica

Fuente: (Chiavenato, 2001) Chiavenato, I. (2001). *Administración, proceso administrativo*. Bogotá: Mc Graw Hill.

- **Determinación de los objetivos empresariales:** Se establecen en función de la misión y visión y deben estar encaminados hacia la utilidad, expansión, seguridad y autonomía.
- **Análisis ambiental externo:** Factores tecnológicos, políticos, económicos, legales, sociales, demográficos o ecológicos que permiten conocer su ambiente externo y diagnosticar que ocurre en él. En este análisis también se tienen en cuenta los consumidores o usuarios, proveedores, competidores y entes regulatorios.
- **Análisis organizacional interno:** Análisis de las condiciones internas de la empresa mediante la misión, visión, objetivos empresariales, recursos disponibles, estructura organizacional, tecnologías empleadas por la empresa, personas y estilo de administración.

- **Formulación de las alternativas estratégicas y elección de la estrategia empresarial:**
Replantear estrategias relacionadas con la acción futura de la empresa. Existen cuatro clases de estrategias: Estrategia defensiva (tienen dominio de un producto o mercado y tratan de mantenerlo y defenderlo); estrategia ofensiva (busca constantemente nuevos segmentos de productos o mercados); estrategia analítica (presenta características defensivas y ofensivas) y la estrategia reactiva (reaccionan tardíamente a los cambios ambientales).
- **Elaboración de la planeación estratégica:** Debe orientarse a largo plazo, mediante el diagnóstico de la situación actual frente al ambiente externo y la identificación de amenazas y oportunidades. La planeación estratégica debe tener en cuenta los siguientes factores: equipo, estilo, calificación, sistemas, estructura organizacional, valores y misión y jerarquía de objetivos.
- **Implementación mediante planes tácticos y operacionales:** Poner los planes en acción es decir los pasos para lograr que se realicen los planes establecidos.

2.1.2. Planeación financiera.

Antes de abordar el tema de planeación financiera es importante tener en cuenta que la función financiera está encaminada principalmente a conseguir recursos mediante las diferentes fuentes de financiación entre las cuales encontramos: reparto o capitalización de utilidades, venta de activos fijos, créditos con proveedores o entidades financieras, entre otras. Estas decisiones de inversión, planificación y control financiero permiten realizar flujos de efectivo que determinan la liquidez y solvencia de una empresa a mediano y corto plazo.

En este orden de ideas, la planeación financiera es un proceso que debe llevar cualquier empresa sin importar su tamaño, pues es la que define de qué manera se pueden lograr los objetivos financieros. “La planeación financiera es un proceso de traslación a términos

financieros de los planes estratégicos y operativos del negocio a un horizonte de tiempo determinado que sirve para tomar decisiones tanto estratégicas como financieras propiamente dichas” (Castillo Lafaux & Rosero Castrillon , 2013).

Desde otro punto de vista, la planeación financiera consiste en desarrollar actividades de financiación e inversión para ejecutar las actividades previstas a corto y largo plazo es la que establece la manera de cómo se logran las metas al representar la base económica de toda la empresa, según Morales Castro, “La planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo” (Morales Castro & Morales Castro, 2014), al realizar una planeación financiera se tiene como propósito mejorar la rentabilidad, establecer la cantidad adecuada de efectivo así como las fuentes de financiamiento, fijar nivel de ventas, ajustar los gastos que correspondan al nivel de operación, entre otras; es por esto que planificar el efectivo (presupuesto de caja) y planificación de utilidades (estados financieros proyectados) son tareas fundamentales dentro del contexto de planeación financiera.

Por otro lado, la planeación financiera y los procesos de control están relacionados debido a la necesidad de evaluar los resultados; igualmente, un plan financiero depende de la planeación estratégica corporativa como se evidencia en la Figura 2 que a continuación se representa.

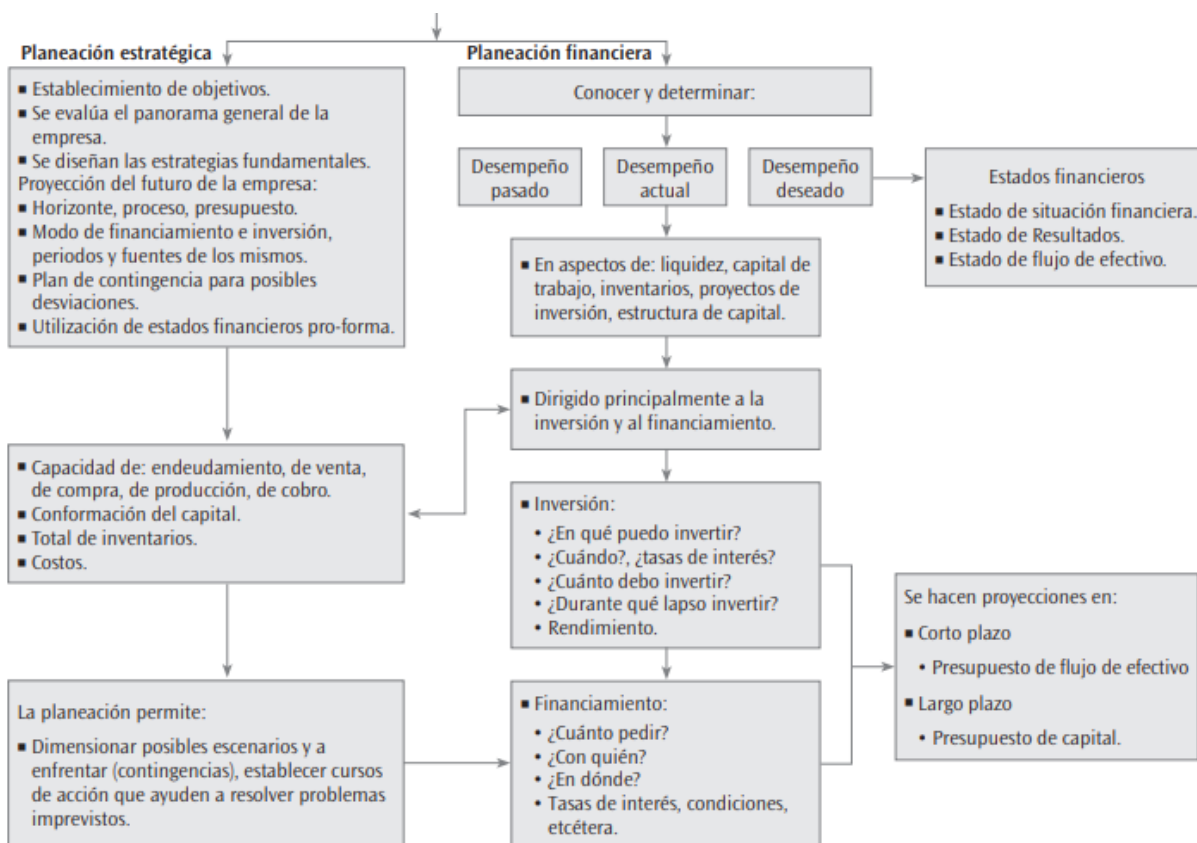


Figura 2 Planeación financiera

Fuente: (Morales Castro & Morales Castro, 2014) Morales Castro, A., & Morales Castro, J. (2014). Planeación Financiera . Mexico : Grupo Editorial Patria.

Según castro, al diseñar un plan financiero, se combinan todos los proyectos e inversiones que la empresa ejecutará, es un proceso en el cual se convierten, en términos financieros, los planes estratégicos y operativos del negocio en un horizonte de tiempo determinado proporcionando información que ayuda en las decisiones que van desde las estratégicas hasta las financieras en detalle (Morales Castro & Morales Castro, 2014).

Existen los planes financieros de: largo plazo (financiamiento e inversión) cuyo fin es cuantificar y obtener los recursos financieros permanentes que usara la empresa y los de corto plazo que por lo común se conocen como planes de flujo de efectivo (o tesorería) los cuales

permiten que el presupuesto de tesorería funcione de manera adecuada y por último se encuentran los de emergencia los cuales prevén situaciones de emergencia o sucesos imprevistos que se deben preparar con anticipación para responder de manera adecuada.

Finalmente, al abordar el concepto de planeación financiera se concluye que este proceso es determinante en una empresa al incluir las posibles desviaciones dentro de su visión para establecer acciones y controles permitiendo también de una u otra forma planificar lo inesperado.

2.1.3. Análisis DOFA y Matriz DOFA.

Esta herramienta surgió gracias a los desarrollos realizados por Du Pont hacia la década de 1950 en el campo de la planeación a largo plazo (Pulgarín Molina & Rivera R, 2012). Las siglas SWOT o DOFA provienen de la técnica propuesta por Albert S. Humphrey durante los años sesenta y setenta en los Estados Unidos que tenía como objetivo descubrir por qué fallaba la planificación corporativa; por lo tanto, el análisis DOFA “Consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas” (Ponce Talancón, 2007). A continuación, se explica en que consiste cada una:

Fortalezas: Capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia.

Oportunidades: Factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: Factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia.

Amenazas: Situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

En la Tabla 2 se representa el esquema de la matriz DOFA clasificando según el entorno exterior o interior los elementos de la matriz entre positivos o negativos.

Tabla 2 Esquema Matriz DOFA

Esquema de la matriz DOFA		
Entorno	Positivas	Negativas
Exterior	Oportunidades	Amenazas
Interior	Fortalezas	Debilidades

Nota: Fuente Elaboración Propia.

2.1.4. Diagrama de Ishikawa.

Técnica creada por el Japonés Kaoru Ishikawa profesor de la universidad de Tokio en el año de 1943, el “Diagrama Causa-Efecto o Diagrama Esqueleto de Pescado” muestra de manera gráfica la relación jerárquica entre las causas según su nivel de importancia o detalle y dado un resultado específico es decir identifica y arregla las causas de un acontecimiento, problema o resultado.

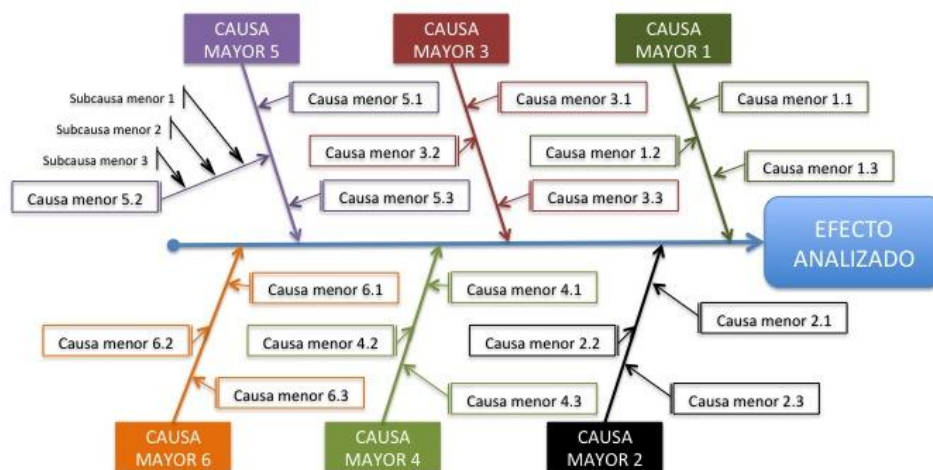


Figura 3 Diagrama de Ishikawa

Fuente: (Pérez, 2015) Pérez, A. Ceolevel . Obtenido de Ceolevel : <http://www.ceolevel.com/que-es-el-diagrama-ishikawa-y-para-que-sirve>

2.1.5. Matriz ERIC.

Herramienta creada por W. Chan Kim y Renée Mauborgne que busca desarrollar una matriz que se enfoque en eliminar, reducir y simultáneamente incrementar, con estos objetivos definidos crear una nueva dirección en la compañía.

2.1.6. Matriz OIMER.

Es una herramienta que permite definir los indicadores estratégicos, metas y responsables por objetivos estratégicos por cada una de las perspectivas.

2.1.7. Diagnostico e indicadores financieros.

De acuerdo al concepto aportado por Oscar León García, el diagnostico o análisis financiero “Es el estudio que se hace de la información que proporciona la contabilidad y de toda la demás información disponible, para tratar de determinar la situación financiera de la empresa o de un sector específico de ésta” (León García, 2009), este estudio se realiza por medio de los Indicadores financieros definidos como “Una relación de cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formarse una idea acerca del comportamiento de algún aspecto específico de ésta” (León García, 2009).

En consecuencia, la gerencia suele utilizar el análisis financiero para tomar decisiones y es aquí donde toma importancia este término para conocer la situación financiera de una organización a través de los indicadores en un momento dado.

Según Alvares en su libro “Introducción al análisis financiero”, existen ocho fases para el proceso de análisis financiero los cuales son: identificación de la empresa objeto de estudio, selección de las variables, búsqueda y obtención de la información, evaluación de la información, preparación de la información para el análisis, aplicación de técnicas, análisis e interpretación de resultados y redacción del informe. (Gil Alvarez, 2004)

Estas etapas sirven de base para determinar los indicadores financieros. A continuación, se especifican los principales indicadores financieros que se tendrán en cuenta en el trabajo de investigación:

- Indicadores de liquidez: Miden la capacidad de la empresa de atender sus obligaciones a corto plazo.
- Indicadores de rotación: Miden la capacidad de la empresa para administrar sus recursos
- Indicadores de endeudamiento: Miden la capacidad de la empresa de contraer obligaciones para financiar sus operaciones e inversiones
- Indicadores de rentabilidad: Miden la capacidad de la empresa para mantenerse en el tiempo

3. Diseño metodológico

3.1. Descripción metodológica

La metodología que se va a utilizar en el presente proyecto de investigación tiene un enfoque cualitativo y cuantitativo con un tipo de investigación principalmente descriptiva; se estudiará la empresa Grama Construcciones SA, perteneciente al sector de la construcción que lleva 14 años en el mercado y actualmente cuenta con 361 empleados. Con base en los resultados de esta investigación se propondrá un plan estratégico financiero.

3.2. Diseño metodológico

Para el desarrollo del objetivo de esta investigación se consideró el tipo de investigación descriptivo, que según como lo define Arias (2006, p. 24), consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Desde esta mirada en el documento se muestra e interpreta el comportamiento en términos de indicadores financieros de Grama construcciones durante los años 2011-2015, Para analizar esto resultados se acudió a la revisión documental que como

señala, Nava (2008, p. 10) es conocida como una investigación bibliográfica, es una investigación formal, teórica, abstracta si se quiere, por cuanto se recoge, registra, analiza e interpreta información contenido en documentos , soportes de información registrados es decir, en libros, periódicos, revistas, materiales iconográficos entre otros. Con esta referencia se analizaron los documentos tales como: Estados financieros entre 2011-2015, informes de gestión, entre otros.

3.2.1. Enfoque de la investigación.

Para desarrollar el proyecto de investigación se utilizará un enfoque metodológico mixto de tipo cualitativo y cuantitativo; cualitativo como primera medida para recolectar datos y hacer caracterizaciones generales de la empresa y; cuantitativo con el fin de utilizar la información y establecer resultados.

3.2.2. Tipo y diseño de investigación.

El tipo de investigación a utilizar es:

- Descriptiva: descriptiva porque caracteriza la situación actual de la empresa dentro del contexto del sector de la construcción en Colombia
- Analítica: estudia la información recolectada
- Comparativa y proyectada porque contrasta la empresa con el sector y proyectiva porque el objetivo principal de la investigación es elaborar una propuesta de un plan estratégico financiero que permita dar solución a los aspectos negativos encontrados en el estudio.

3.2.3. Población.

La población objeto de estudio es la empresa Grama Construcciones SA, se realizará un análisis a los estados financieros, mediante indicadores y otros análisis enfocados a la situación financiera de la organización.

3.2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Las principales técnicas e instrumentos utilizados durante el desarrollo de la investigación fueron la revisión documental, consultando y analizando los diferentes documentos asociados al objeto de estudio y como técnicas de análisis de información el análisis de contenido, gráficas y matrices.

3.2.5. Etapas metodológicas.

Etapas 1 Caracterización de la empresa y el sector al cual pertenece mediante un análisis interno y externo.

- Recolección de datos: Verificar que la organización cuente con misión, visión y objetivos corporativos.
- Análisis interno y externo de la empresa: En el análisis externo, describir el entorno político, económico, social, tecnológico, legal y la incidencia que tienen en la organización.
- Diagnóstico del sector: Estudio del sector a nivel nacional e internacional con base al comportamiento de los últimos años, tendencias y proyecciones a largo plazo.
- Elaboración matriz DOFA de la empresa

Etapas 2 Elaboración de un análisis y diagnóstico financiero durante los últimos 5 años utilizando los indicadores financieros.

- Recolección de estados financieros de la empresa Grama Construcciones SA durante los años 2011 - 2015 por medio de la base de datos de la superintendencia de sociedades.
- Procesamiento de los estados financieros a través de los siguientes indicadores aplicando formulas previstas para cada caso: indicadores de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y rotación.
- Análisis e interpretación de los indicadores financieros y diagnóstico financiero

- Elaboración de diagrama de Ishikawa

Etapa 3 Propuesta de estrategias financieras que permitan mejorar la situación actual de la empresa por medio de acciones que generen valor a la organización, teniendo en cuenta la matriz DOFA, de diagrama de Ishikawa, matriz ERIC y matriz OIMER

- Formulación de objetivos estratégicos financieros
- Elaboración del mapa estratégico financiero
- Matriz ERIC
- Matriz OIRC
- Matriz OIMER

3.2.6. Variables Metodológicas.

Tabla 3 Variables metodológicas

Variable Dependiente	Dimensiones	Indicadores
Diseño de un plan estratégico financiero	Prospectiva financiera Mejorar las razones financieras de la organización	Planteamiento de estrategias Esquema de indicadores financieros y proyección
Variable Independiente	Dimensiones	Indicadores
Mejorar la situación financiera de la empresa	Dificultades de liquidez	Ingresos/Gastos
	Dificultades de rentabilidad	Ingresos/Gastos
	Dificultades de endeudamiento	Estadísticas de financiación
	Dificultades de rotación de cartera	Programa de rotación

Fuente: Elaboración Propia

4. Caracterización de la empresa y el sector al cual pertenece

A continuación se describe de forma general los aspectos más importantes de la empresa Grama Construcciones SA en cuanto a su misión, visión, objetivos corporativos y estructura organizacional y se presenta un análisis externo en la compañía a nivel político, económico, social-cultural, tecnológico y legal del sector para posteriormente realizar un análisis DOFA que

permita identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que impactan indirecta o directamente a la organización.

4.1. Análisis Interno

4.1.1. Descripción General de la Empresa.

Gramma Construcciones es una empresa que nació en departamento de Santander fue constituida el 23 de agosto de 2004 bajo escritura pública número 4546 de la notaria tercera del círculo de Bucaramanga, cuenta con 14 años de experiencia en el desarrollo de proyectos de construcción en diferentes ciudades de Colombia como lo son Barranquilla, Santa Marta, Valledupar, Cartagena y Bogotá Cajicá y Cali. Realiza procesos de diseño, venta, construcción y posventa. A lo largo del tiempo GRAMA se ha posicionado en el mercado llegando a ganar premios como la constructora del año (2016) otorgados por la Federación Internacional de Profesiones Inmobiliarias, FIABCI.

4.1.2. Objeto social.

GRAMA tiene como actividad principal la construcción de edificios residenciales aunque en su cámara y comercio también se encuentran entre otras la inversión de capital en la adquisición de bienes raíces urbanos y rurales, construcciones y negocios de finca raíz; actividades de urbanización, construcción de vivienda, centros comerciales y de negocios, enajenación de los mismos, constitución y otorgamiento de créditos y demás actividades relacionadas con la venta de inmuebles destinados a la vivienda, centros comerciales y de negocios regulados por la ley 67 de 1989 y decreto 2610 de 1979.

4.1.3. Domicilio.

La Sociedad tiene su domicilio principal en la ciudad de Bucaramanga, estableciendo sucursales en otros lugares del país por disposición de la Junta Directiva.

4.1.4. Principales proyectos.

La empresa en los últimos años ha desarrollado proyectos de tipo residencial y comercial, dentro de los más representativos se encuentran:

- Novaterra: Megaproyecto club house exclusivo frente al mar con 54 hectáreas con diseño orgánico y lago artificial ubicado en Barranquilla
- Villa Campestre: Megaproyecto de alta valorización para estratos 3, 4 y 5 ubicado en Barranquilla
- Ciudad Caribe: Megaproyectos de viviendas subsidiadas para los estratos 2 y 3 para las comunidades más populares ubicado en Barranquilla
- Amura torre de 53 pisos con apartamentos, club house de 3 pisos, Club & Sky Bary y el hotel AC Cartagena by Marriot ubicado en Cartagena
- Centro comercial MegaMall en Valledupar y Bucaramanga

4.1.5. Proyectos en desarrollo.

Tabla 4 Proyectos en desarrollo

No.	Proyecto	Ciudad	Tipo		Precio		Cantidad Habitaciones	Área
			Ap.	Ca	Mínimo	Máximo		
1	Bello Horizonte	Bqa	X		316.000.000	316.000.000	4	95.03 m2
2	Amura	Ctg	X		766.633.120	1.371.520.000	1,2,3	60,40 a 115 m2
3	Cerdeña	Bqa		X	900.000.000	900.000.002	3	188 m2
4	Reserva real ciudad caribe	Bqa	X		111.100.000	111.400.000	3	66 m2
5	Ciudad caribe Aptos, M16	Bqa	X		78.000.000	78.000.000	3	44,87 m2
6	Sierra mar	Smr	X	X	162.750.000	242.050.000	2	71.18 a 103.33 m2
7	Mirador de San Carlos	Bog	X		130.400.000	130.400.000	3	51.70 m2
8	Novaterra	Bqa		X	1.160.000.000	1.172.552.000	5,4	244 a 244.12 m2
9	Atardecer de la sierra	Smr	X		243.250.000	248.750.000	3	108 a 110 m2
10	Mar azul	Bqa	X		504.000.000	575.000.000	3	108 a 111 m2
11	Acuela villa campestre	Bqa	X		239.800.000	273.250.000	3	75.35 a 86.89 m2
12	Malibù del puerto	Otm	X		170.000.000	192.500.000	2,3	61 a 70.14 m2
13	Castilla del prado	Bqa	X		301.200.000	301.200.000	2,3	87.26 m2
14	Ciudad caribe	Bqa		X	92.000.000	106.000.000	3	47 a 58 m2
15	Horizontes	Bqa	X		187.800.000	207.300.000	2	58,62 a 66,47 m2

Nota: Ap: Apartamento, Ca: Casa, Bqa: Barranquilla, Ctg: Cartagena, Bog: Bogotá, Smr: Santa Marta, Otm: Otros Municipios Fuente (Fincaraiz.com, 2018)Obtenido de Fincaraiz.com: https://www.fincaraiz.com.co/constructora-grama_sa-28271.aspx

4.1.6. Misión.

Ofrecer a nuestros clientes proyectos inmobiliarios con altos estándares de calidad, satisfaciendo sus expectativas por medio de un equipo humano comprometido con el continuo desarrollo de su entorno.

4.1.7. Visión.

Ser una empresa líder en el sector de la construcción con presencia en las principales ciudades, generando proyectos innovadores que satisfagan integralmente las necesidades de nuestros clientes.

4.1.8. Valores corporativos.

- Generar valor en nuestros proyectos de construcción produciendo satisfacción a sus accionistas, trabajadores, clientes, proveedores y reconocimiento por parte de la sociedad.
- Aportar soluciones de vivienda y espacios comerciales a diferentes estratos de la sociedad colombiana, contribuyendo al bienestar de la comunidad replicando experiencias positivas.
- Ejecutar los proyectos y administrar los recursos de nuestros accionistas, clientes y acreedores con la mayor honestidad, responsabilidad y cumplimiento en la entrega de nuestros productos, consolidando la marca GRAMA.
- Desarrollar todos nuestros procesos con calidad, forjando una imagen de liderazgo por el buen producto que se entrega al cliente y su precio competitivo.

4.1.9. Estructura organizacional.

En la Figura 4 se representa la estructura organizacional de la compañía integrada en la cabeza por el máximo órgano que es la junta directiva seguida del vicepresidente, gerente general y subgerente general.

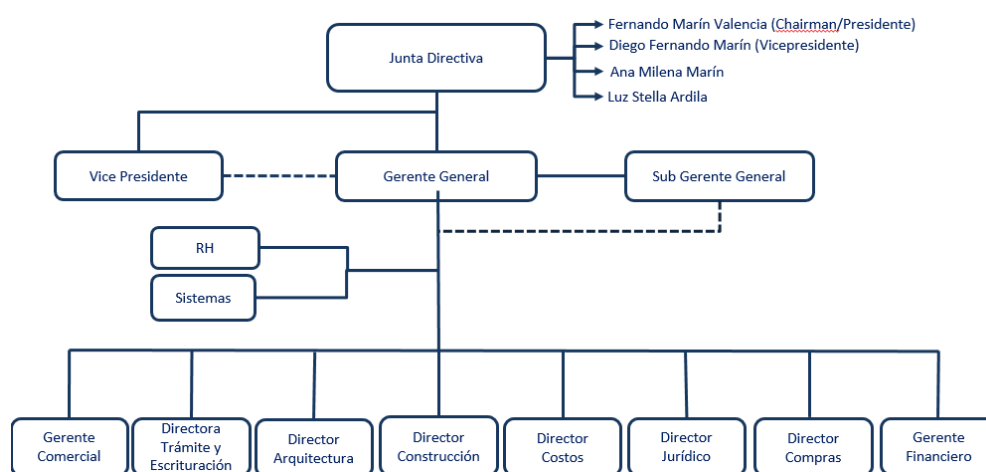


Figura 4 Estructura organizacional

Fuente: (Grama Construcciones, 2018)

4.2. Análisis externo

4.2.1. Análisis del entorno político

Respecto a los objetivos del plan nacional del desarrollo del gobierno colombiano durante el periodo 2014-2018, se presentan las siguientes iniciativas que tienen relación directa con la actividad de la construcción en Colombia.

Los índices presentados en el informe tienen en cuenta los factores externos como sismos, terremotos entre otros, a los que se ha sometido el país en un periodo determinado y su afectación al gremio de la construcción.

1. Se facilitarán las herramientas para que la ciudadanía tenga igualdad en acceso a una vivienda digna, con el fin de disminuir los índices de pobreza del país.
2. “Política de habitabilidad rural, bajo la competencia del ministerio de agricultura y desarrollo rural” en este punto se plantea realizar un adecuado estudio para los diseños de vivienda, los cuales se basarán en la necesidad, y el promover la adquisición de vivienda a través del fomento del subsidio familiar.
3. El gobierno plantea mejorar las condiciones de habitabilidad en dos aspectos, cuantitativo y cualitativo, el primero implementando programas que mejoren el acceso a vivienda propia y el segundo respecto al mejoramiento de vivienda.

4.2.2. Análisis del entorno económico

Dentro de los indicadores macroeconómicos que afectan la operación de GRAMA principalmente en su apalancamiento encontramos lo siguientes:

- Tasa de cambio
- Tasas de interés hipotecario

- Índice de confianza de los consumidores – ICC
- Índice de costos de la construcción de vivienda – ICCV
- Tasa de desempleo
- PIB
- Inflación – IPC
- Déficit fiscal

4.2.3. Análisis del entorno social-cultural

Dentro del análisis social debemos considerar el comportamiento de la tasa de desempleo, ya que es un factor importante en el momento de realizar un análisis social, según el DANE el comportamiento de este índice ha sido de tendencia a la baja en los últimos nueve años, característica que puede beneficiar el sector de la construcción, ya que será más las personas con la capacidad económica para acceder a un tipo de vivienda de interés social y/o otra.

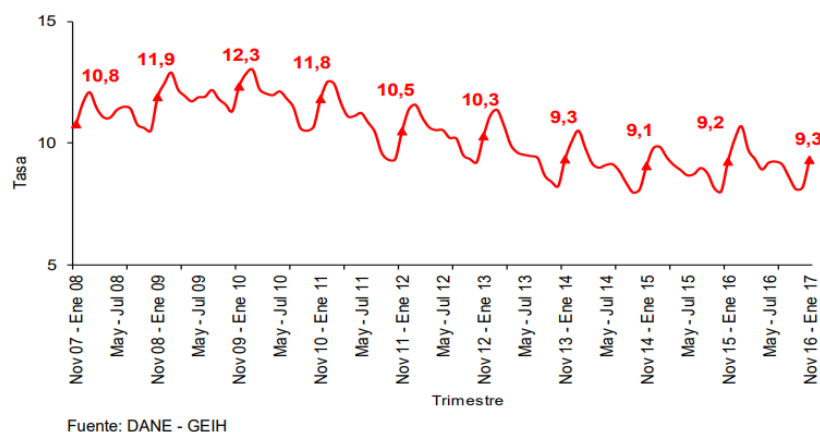


Figura 5 Tasa Desempleo

Fuente: (DANE)

Durante los últimos años el gobierno ha incentivado la compra de vivienda a través de diferentes campañas, actualmente el ministerio de vivienda a través del decreto 1333 del 2018 ajusto los subsidios de vivienda, en esta ley se impulsa a la comunidad redefiniendo el núcleo familiar, cuya consecuencia es que una persona que viva sola pueda acceder al subsidio de vivienda, adicionalmente incrementaron los montos de los subsidios.

4.2.4. Análisis del entorno tecnológico

Dentro el entorno tecnológico se encuentra la tecnología BIM (Building Information Models) como un modelo único que contiene toda la información de una construcción y permite integrar modelos de arquitectura, estructura e instalaciones en uno mismo. Según Coloma, es “un conjunto de metodologías de trabajo y herramientas caracterizado por el uso de información de forma coordinada, coherente, computable y continua; empleando una o más bases de datos compatibles que contengan toda la información en lo referente al edificio que se pretende diseñar, construir o usar” (Coloma Picó, 2008)

4.2.5. Análisis del entorno regulatorio

Las licencias de construcción son un instrumento de control público para controlar el crecimiento y desarrollo de las ciudades y establecer las normas en cuanto a la estructura de una construcción, las áreas de reserva, embellecimiento y la construcción de vías; según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, en diciembre de 2017 se licenciaron 2.309.560 m² para construcción mientras que en el año 2016 fueron 2.873.510m² como resultado se muestra una disminución del 19,6% con respecto al año anterior, esta disminución se debe a la reducción de 27,0% en el área aprobada para vivienda que fue para el año 2017 de 23.452.847 m² mientras que en el 2016 de 25.032.741m².



Figura 6. Licencias de construcción – Área total licenciada

Fuente: (DANE, 2017)

4.3. Análisis del sector

A continuación, se realiza un análisis del sector de la construcción a nivel internacional y en Colombia.

4.3.1. Sector de la construcción a nivel internacional.

El sector de la construcción a nivel mundial avanza de acuerdo al desarrollo tecnológico y va en busca de una mejor calidad de vida, este representa el 6% del total de empleos en países subdesarrollados y un 10% en países desarrollados; según el instituto de desarrollo industrial, tecnológico y de servicios IDITS la actividad de la construcción contribuye en parte importante al desarrollo de los países.

Durante el año 2015 las economías emergentes se vieron afectadas por la caída de precio de las materias primas, los precios del petróleo presentaron su nivel más bajo en enero del 2016 y según el banco mundial se espera un crecimiento económico para el 2018 del 4.4% puesto que el sector de la construcción representa el 13% del PIB mundial.

Colombia por ser un país emergente es afectada por el comportamiento de China quien le demanda gran cantidad de insumos y de las políticas monetarias de Estados Unidos por el efecto de los niveles de inversión en el país que se puedan generar.

Tras la crisis inmobiliaria del 2008 el mundo ha presentado una recuperación importante en la cual Colombia ha logrado reponerse de forma positiva a la crisis, mientras que países como México aún muestran un débil desempeño.

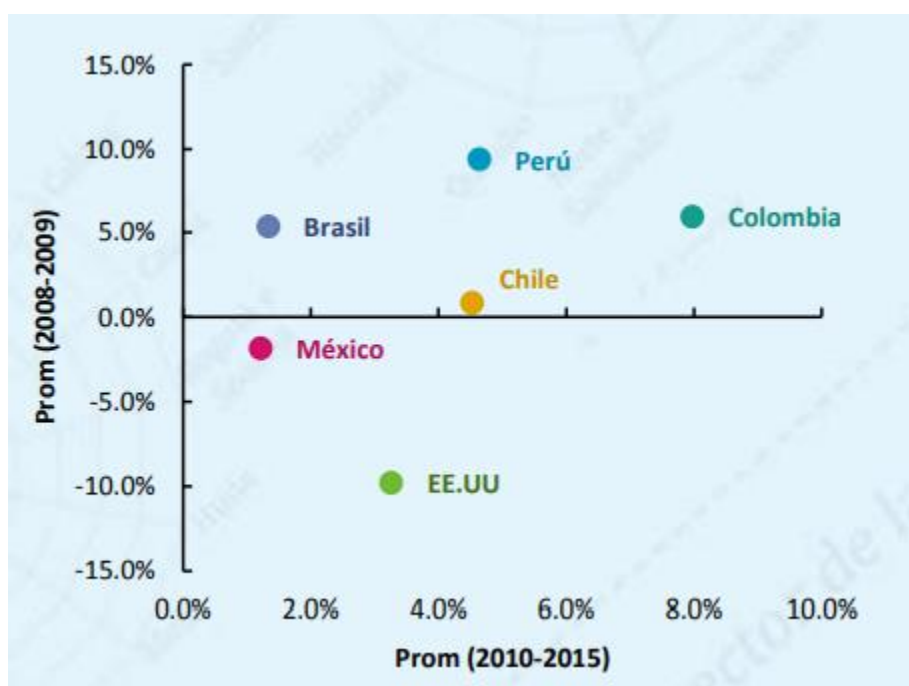


Figura 7. Crecimiento de la construcción post-crisis Tasa de crecimiento compuesta

Fuente: (CAMACOL, 2016)

4.3.2. Sector de la construcción en Colombia

De acuerdo con el informe de actividad edificadora presentado por Camacol en febrero 2017 respecto al año 2016 se presentaron las siguientes cifras: el índice real de los precios de la vivienda usada creció un 3,6% con respecto al año 2016, el número de créditos hipotecarios

creció un 4,9% anual se registró los mayores incrementos en Cesar (51,6,4% anual), Cundinamarca (27,3%) y Norte de Santander (17,6%), para el trimestre móvil con corte a diciembre de 2017 el número de ocupados en el sector de la construcción se situó en 1'445,240 trabajadores, 2,5% mayor al del mismo periodo del 2016, esta cifra representa una participación del 6,3% en el empleo nacional. Para el mes de diciembre de 2017 la disposición para adquirir vivienda se ubicó en 2,2%; es decir 7,3 p.p por encima del dato del mismo mes de 2016, y 7,8 p.p por encima del dato de noviembre de 2017, durante el mes de diciembre de 2017, la tasa de interés promedio en pesos para adquisición de vivienda se ubicó en 11,4%, mientras que la tasa promedio en modalidad UVR se encontró en 7,9%. En particular, la tasa de adquisición en pesos No VIS, registró un nivel del 11,9%, y la tasa de interés en pesos VIS del 10,8%, los desembolsos de créditos para constructores presentaron una variación anual positiva del 42,3% para el periodo diciembre de 2016 – noviembre de 2017. Por segmentos, las variaciones anuales fueron de 99,2% en VIS y de 28,8% en No VIS.

La variación de los indicadores de construcción en el año 2017 con respecto al año 2016 evidencian un incremento significativo, esto permite concluir que la actividad constructora juega un papel fundamental en el país que contribuye al crecimiento de la economía nacional. Se espera un crecimiento del sector mediante el desarrollo de nuevas obras subsidiadas en gran parte por el Estado que asegurarán el incremento de la participación del sector dentro del PIB.

5. Análisis y diagnóstico financiero GRAMA Construcciones SA

5.1. Análisis DOFA

Tabla 5 Matriz DOFA

Debilidades	Oportunidades
* Falta de planeación y proyección a corto, mediano y largo plazo frente a nuevos proyectos inmobiliarios y metas en ventas. * Falta implementar tecnologías que faciliten el proceso de construcción * Alta rotación de personal * Clientes insatisfechos por incumplimiento en tiempos de entrega y calidad de acabados lo que genera gran cantidad de desistidos * Alto grado de endeudamiento con terceros * Alto stock de inventario de proyectos inmobiliarios * Procesos de contratación inadecuados lo que genera que la empresa asuma perdidas y reprocesos de los contratistas * Sobrecostos y reprocesos por falta de planeación y sincronización de los ejecutores * Falta de guías de orientación para coordinar y controlar actividades por parte de los coordinadores de obra * Riesgo de liquidez y falta de flujo de efectivo * Carencia de procesos, procedimientos y estrategias * Procesos de diseño inadecuados * Falta de estandarización en toda la cadena de valor que afecta la calidad, aumenta los costos de supervisión y post venta. * Falta de recursos económicos * Altos costos directos	* Expansión por medio de sucursales en otras ciudades donde GRAMA no tiene presencia * Desarrollo tecnológico e innovación de productos * La apertura de nuevos mercados * Buscar nuevos inversionistas * Proyección de nuevos productos a futuro. * Participación del sector de la construcción en los planes de desarrollo del gobierno * Escenario macroeconómico en Colombia favorece las expectativas de los compradores de vivienda aumentando la demanda de vivienda * Implementar tecnología de vanguardia que permita minimizar costos y tiempos dentro del proceso constructor * Combatir la evasión con nuevas reformas tributarias * Mayor reconocimiento del mercado * Adaptación al cambio y necesidades de clientes * Innovación

Fortalezas	Amenazas
* La empresa lleva 14 años en el mercado por lo que le da gran experiencia en el sector y desarrollo de proyectos inmobiliarios * La empresa cumple con todas su obligaciones bancarias, tributarias y de empleados * La empresa cuenta con un fuerte departamento comercial logrando posicionar a GRAMA como empresa constructora líder en ventas * La empresa cuenta con socios que le permiten combinar habilidades, recursos y experiencias del negocio * La empresa cuenta con un software especializado en el sector que permite integrar todos los procesos de la organización * Atención personalizada al cliente * Inclusión social	* La competencia en el sector es alta y se refleja en nuevos competidores de gran tamaño que ingresan con altos niveles de inversión al sector de la construcción. * Políticas de estado y extensiva regulación que provocan baja calidad en la planificación urbana de largo plazo y en los planes de ordenamiento territorial. * Dificultad de los hogares y constructores para acceder a fuentes de financiación a causa de la menor capacidad de endeudamiento y políticas restrictivas del sector financiero * Retrasos en la entrega de permisos y trámites para la construcción por parte de las entidades estatales y demora en la aprobación de licencias de construcción * Incremento en el precio de materias primas por la reevaluación del dólar * Informalidad y potencial corrupción por parte de contratistas * La reforma tributaria que busca contrarrestar el déficit fiscal desestimula la inversión, crecimiento y capacidad de compra de los hogares colombianos * Tendencia al alza de las tasas de interés hipotecario lo que implica créditos hipotecarios más costosos * Disminución del índice de confianza del consumidor que disminuye la compra de vivienda * Precios bajos de la competencia * Competencia informal

Fuente: Elaboración propia

5.2. Análisis horizontal

A través de la Tabla 6 se muestra las variaciones del balance general, con esta información se quiere analizar las variaciones materiales y con ello determinar el comportamiento de Grama como compañía en los últimos cinco años.

Tabla 6 Análisis horizontal

Cuenta	No.	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
		VAR.RELATIVA	VAR.RELATIVA	VAR.RELATIVA	VAR.RELATIVA
1120 cuentas de ahorro	1	627,64%	-98,50%	204,38%	23,06%
1335 depósitos	2	257,05%	0,00%	0,00%	0,00%
1370 préstamos a particulares	3	-0,83%	1793,77%	66,55%	37,94%
1380 deudores varios	4	297,56%	54,88%	-54,41%	0,00%
1440 bienes raíces para la venta	5	507,54%	0,00%	0,00%	0,00%
15 propiedades planta y equipo	6	918,39%	-64,53%	-59,52%	3,94%
1635 licencias	7	0,00%	986,40%	69,78%	94,04%
1698 amortización acumulada	8	0,00%	285,48%	117,54%	127,79%
1910 de propiedades planta y equipo	9	25516,79%	-66,10%	-96,32%	0,00%
2320 a contratistas	10	-14,63%	-38,10%	539,08%	-3,37%
2375 cuotas por devolver	11	196,16%	80,11%	62,72%	-26,35%
21 obligaciones financieras	12	8,12%	0,83%	31,51%	4,25%
3205 prima en coloc.acc, cuotas o partes de int. Social	13	367,12%	130,83%	17,97%	0,00%
38 superávit por valorizaciones	14	424,85%	-45,94%	-51,88%	5,17%

Fuente: Elaboración propia

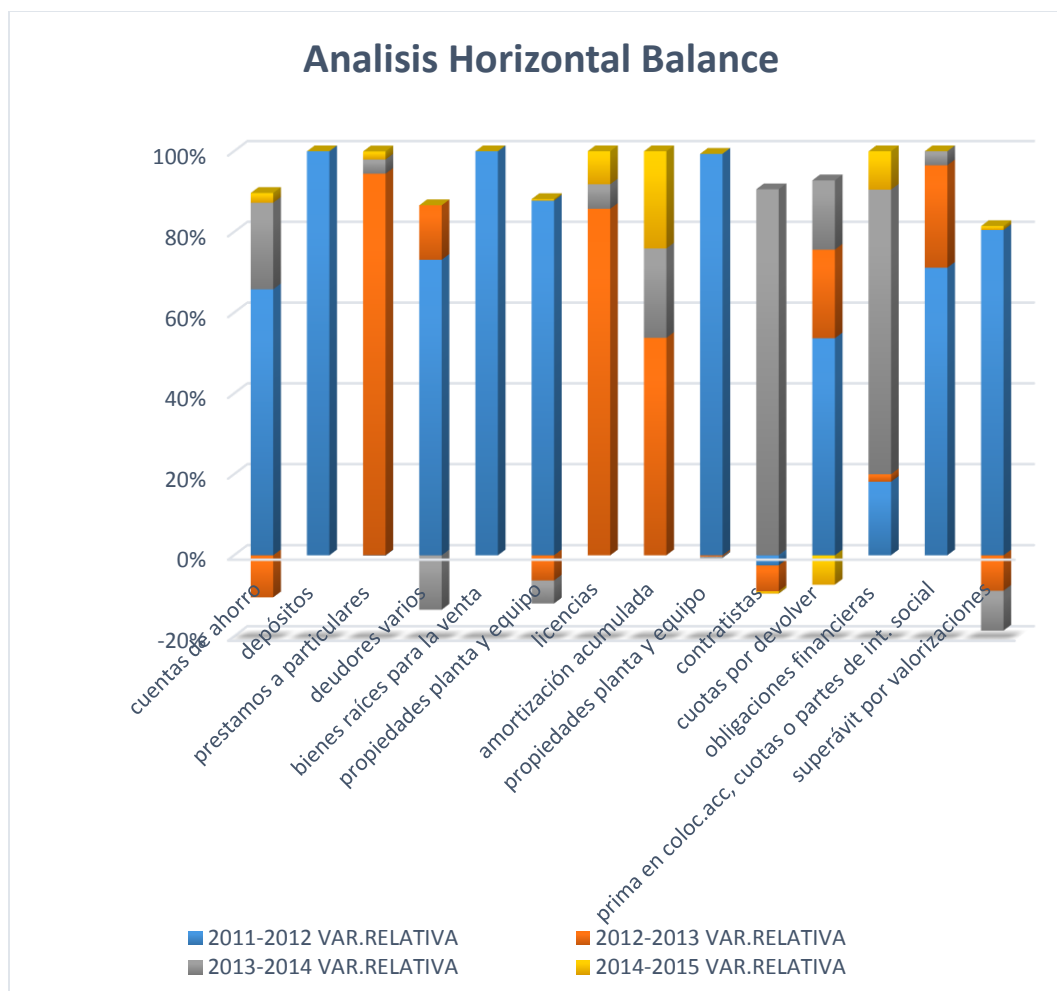


Figura 8. Análisis horizontal

Fuente: Elaboración propia

Análisis

Dentro del análisis del balance general de la organización grama construcciones, las cuentas que representaron el mayor grado de participación son las indicadas en la figura 8, se evidencia que dentro de estas tenemos terrenos y propiedad planta y equipo, las cuales representan la actividad principal de la organización, y las obligaciones financieras las cuales comprenden las deudas en las que la organización recae para la financiación de proyectos, y finalmente se puede observar el resultados de las valorizaciones de los terrenos en el superávit por valorizaciones.

5.3. Análisis vertical

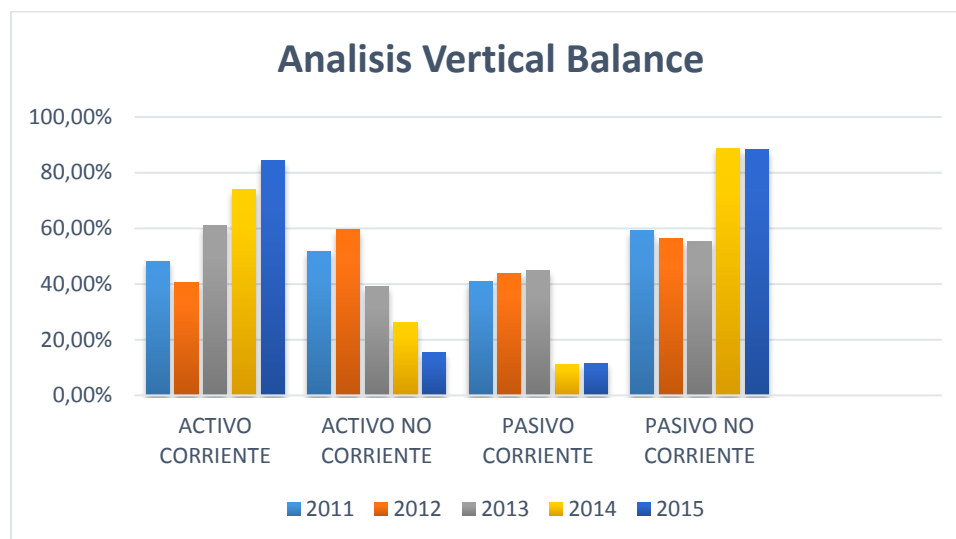


Figura 9. Análisis vertical

Fuente: Elaboración propia

Análisis

1. El comportamiento de activo corriente frente al activo total tuvo conductas directamente proporcionales frente al pasivo no corriente, estos debido a que se ejecutan proyectos que están en curso, se incurren en financiación con terceros como proveedores, entidades del sector y/o entidades bancarias.
2. El comportamiento del activo no corriente, tiene tendencia a la baja debido a las construcciones que se tienen por medio de fiducia, ya que durante los periodos 2011-2015 se liquidaron proyectos por un promedio total de \$32.065.924.000, adicionalmente en el año 2012 se registraron las valorizaciones de los terrenos que se poseía la entidad a la fecha.
3. El pasivo no corriente presento un comportamiento similar en los periodos 2011 al 2013, pero los periodos 2014 y 2015 presenta un crecimiento del 20% aproximadamente debido

a que durante estos años salieron a la venta proyectos, por lo tanto, de inicio el recaudo de estos apartamentos, dineros que son recibidos para terceros, hasta que se hagan las entregas se reconoce el ingreso de la compañía.

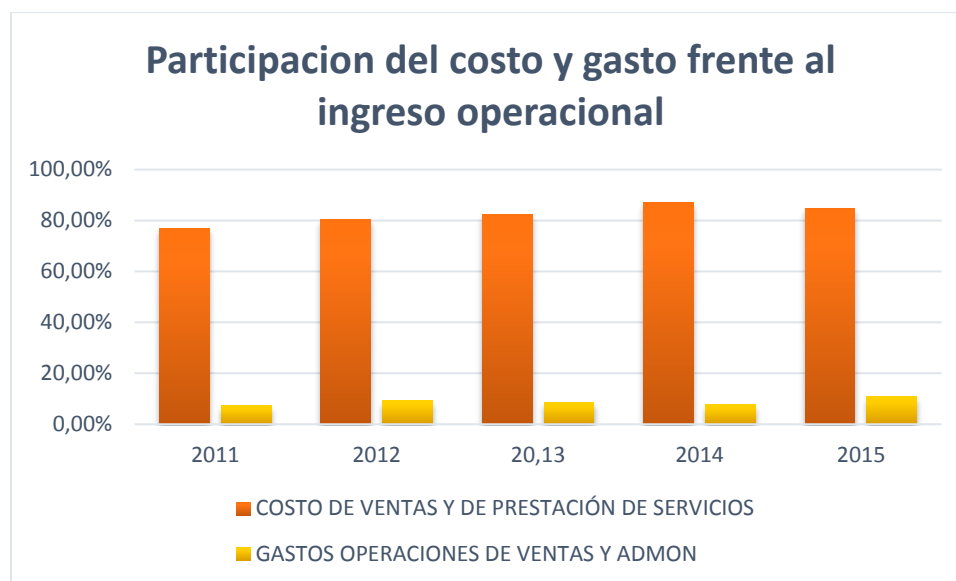


Figura 10. Participación del costo y gasto frente al ingreso operacional

Fuente: Elaboración propia

Análisis

1. La empresa muestra un comportamiento del gasto frente al ingreso operacional entre rangos del 78% a un 85% durante el periodo 2011 al 2015, pero se evidencia un incremento de más de cinco puntos en el año 2014, esto debido a que habían muchos proyectos en construcción, pero no se encontraban en la etapa de escrituración, lo que refleja incremento en los costos y disminución en los ingresos con respecto a los años anteriores.
2. De los gastos operaciones y de ventas frente a los ingresos, el comportamiento opero en promedio de 7,5 % a 10%, manteniendo una relación proporcional frente al crecimiento de los ingresos operacionales.

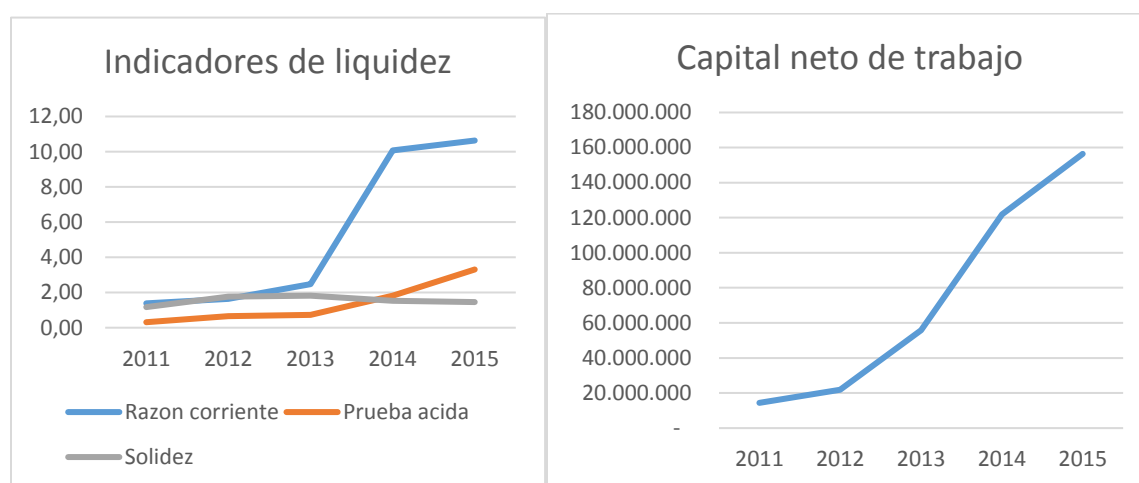
5.4. Indicadores financieros

5.4.1. Indicadores de liquidez.

Tabla 7 Indicadores de Liquidez

INDICADOR	FORMULA	2011	2012	2013	2014	2015	PROMEDIO
INDICADORES DE LIQUIDEZ							
Razon corriente	Activo corriente / Pasivo corriente	1,38	1,64	2,48	10,07	10,63	5,24
Capital neto de trabajo	Activo corriente - Pasivo corriente	14.408.357	21.902.378	55.750.117	121.944.053	156.397.069	74.080.395
Prueba acida	(Activo corriente - Inventarios) / Pasivo corriente	0,31	0,66	0,73	1,81	3,31	1,36
Solidez	Activo total/ Pasivo total	1,17	1,77	1,82	1,52	1,46	1,55

Fuente: Elaboración propia



Los indicadores de liquidez establecen la facilidad o dificultad de la empresa para pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir a efectivo sus activos corrientes. La razón corriente de la empresa durante el periodo 2011-2015, muestra un aumento significativo del año 2013 al año 2014 pasando de 2,48 a 10,07 lo que indica que por cada peso que la empresa debe en el corto plazo cuenta con 10,07 para cancelar sus obligaciones en el corto plazo. Por otro lado, el capital neto de trabajo igualmente muestra un aumento significativo del 2013 al 2014 llegando a contar en el año 2015 con 156.397.069 después de cancelar sus obligaciones a corto plazo. La prueba acida determina la capacidad de la empresa para atender sus obligaciones a corto plazo pero sin depender de su inventario, para el año 2015; por cada peso que la empresa debía en el corto plazo se contaba con 3,31 pesos en activos corrientes de fácil realización sin recurrir a la

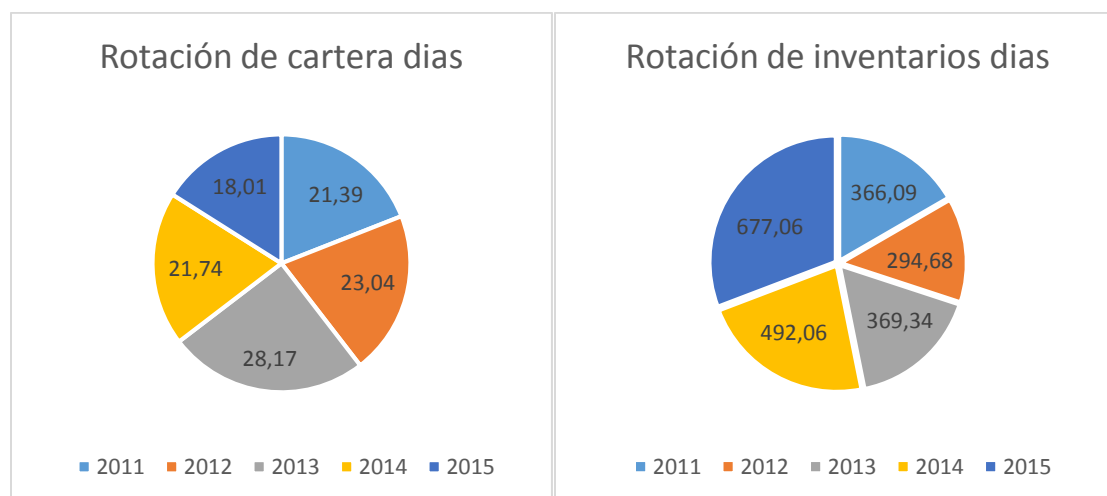
venta de sus inventarios para cubrirlos. En conclusión, la empresa durante estos 5 años ha mejorado sus indicadores de liquidez lo que muestra un crecimiento acelerado especialmente del año 2013 al 2014.

5.4.2. Indicadores de Rotación.

Tabla 8 Indicadores de Rotación

INDICADOR	FORMULA	2011	2012	2013	2014	2015	PROMEDIO
INDICADORES DE ROTACION							
Rotación de cartera días	$360/(\text{Ventas}/\text{Promedio CXC})$	21,39	23,04	28,17	21,74	18,01	22,47
Rotación de inventarios días	$360/(\text{Costo de ventas}/\text{Promedio Inventarios})$	366,09	294,68	369,34	492,06	677,06	439,85
Rotación de activos fijos	$\text{Ventas} / \text{Activos Totales}$	0,47	0,40	0,39	0,41	0,35	0,40

Fuente: Elaboración propia



Los indicadores de rotación miden la eficiencia que tiene la empresa en la utilización de sus recursos. El nivel de rotación de activos indica cuantos pesos en ventas genera cada peso invertido en el activo total; en promedio, por cada peso invertido en el activo la empresa genera 0,40 pesos. La rotación de cartera determina los días que tarda la empresa en recuperar su cartera o dicho en otras palabras los días que deben transcurrir para hacer efectivo el retorno de la cuenta por cobrar, la empresa rota su cartera en promedio cada 22 días.

La rotación de inventarios mide el número de días de inventarios disponibles para la venta o cada cuanto el inventario se convierte en efectivo o cuentas por cobrar cuando se ha

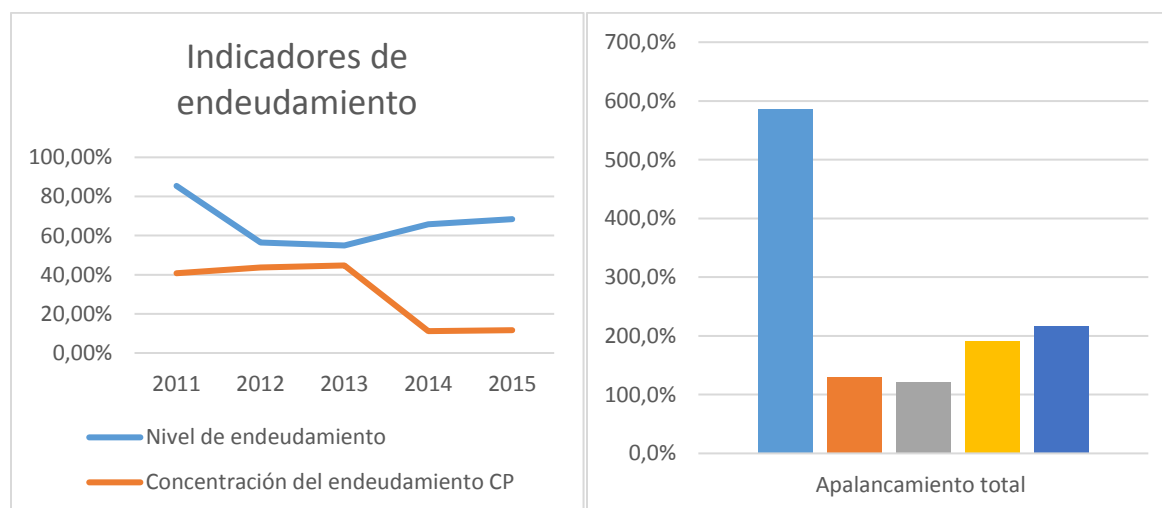
vendido, la empresa en el 2011 tardaba aproximadamente 1 año en rotar su inventario o en lanzar un nuevo proyecto inmobiliario a la venta, sin embargo, a finales del 2015 su inventario rota cada 22 meses.

5.4.3. Indicadores de Endeudamiento.

Tabla 9 Indicadores de Endeudamiento

INDICADOR	FORMULA	2011	2012	2013	2014	2015	PROMEDIO
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO							
Nivel de endeudamiento	Total Pasivos con Terceros / Total Activo	85,41%	56,44%	54,96%	65,73%	68,42%	66,2%
Concentración del endeudamiento CP	Pasivo Corriente / Pasivos Total con Terceros	40,79%	43,70%	44,75%	11,18%	11,61%	30,41%
Apalancamiento total	Total pasivo / Total patrimonio	585,4%	129,6%	122,0%	191,8%	216,6%	249,1%

Fuente: Elaboración propia



Los indicadores de endeudamiento miden la participación y riesgo de los acreedores dentro del financiamiento de la empresa, el nivel de endeudamiento establece el porcentaje de participación de los acreedores dentro de la empresa, según este indicador, la empresa en el 2015 alcanzó un nivel de endeudamiento del 68,42% lo que indica que por cada peso que la empresa tiene invertido en el activo 68,42 centavos están siendo financiados por acreedores quedando los dueños con un 31,58% de la empresa.

La concentración del endeudamiento en el corto plazo mide el porcentaje del total de los pasivos con terceros que tiene vencimiento en el corto plazo, por cada peso que la empresa debe, en promedio el 30% tiene vencimiento a menos de un año, este indicador ha disminuido considerablemente en el transcurso de los 5 años, lo que indica que la mayoría de las obligaciones que contrae la empresa son a largo plazo.

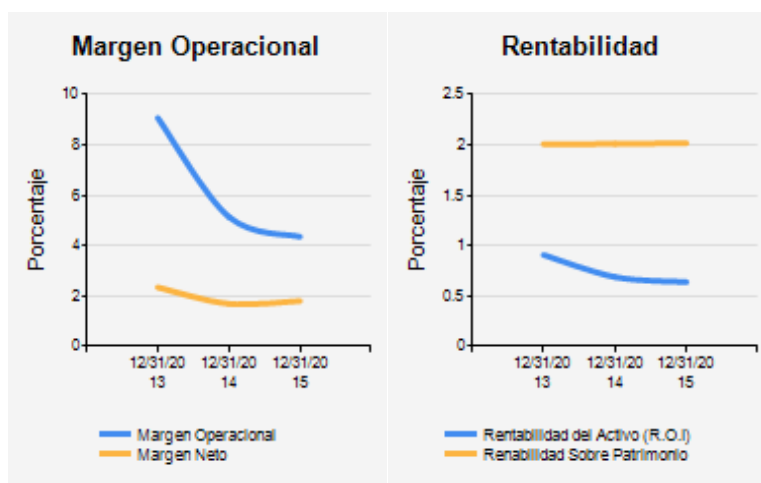
Finalmente, el apalancamiento total mide el grado de compromiso del patrimonio de los accionistas con respecto al de los acreedores, lo que indica que por cada peso que tienen los accionistas en promedio 250 corresponden a deuda contraída con terceros.

5.4.4. Indicadores de Rentabilidad.

Tabla 10 Indicadores de Rentabilidad

INDICADOR	FORMULA	2011	2012	2013	2014	2015	PROMEDIO
INDICADORES DE RENTABILIDAD							
Rendimiento del patrimonio	Utilidad Neta / Patrimonio	8,94%	2,07%	2,01%	2,01%	2,02%	3,41%
Rentabilidad sobre activos	Utilidad Bruta/Activo Total	1,30%	0,90%	0,91%	0,69%	0,64%	0,89%
Margen Bruto	Utilidad Bruta / Ventas Netas	22,95%	19,51%	17,76%	12,77%	15,16%	17,63%
Margen operacional	Utilidad operacional/Ventas Netas	15,44%	10,30%	9,08%	5,15%	4,36%	8,87%
Margen Neto	Utilidad neta/Ventas Netas	2,80%	2,22%	2,35%	1,70%	1,81%	2,18%

Fuente: Elaboración propia



Los indicadores de rentabilidad miden la efectividad de la administración de la empresa para controlar sus costos y gastos; dentro de estos indicadores encontramos el rendimiento del

patrimonio el cual se mantiene casi constante a través el tiempo en un 2%, lo que significa que los dueños de la empresa obtuvieron un rendimiento sobre la inversión del 2%; por otro lado, la rentabilidad del activo indica que por cada peso invertido en el activo me genera en promedio un 0,89% de rentabilidad; el margen bruto me indica que en promedio por cada peso vendido se genera un 17,63% para cubrir los gastos operacionales y no operacionales de la empresa; el margen operacional determina la utilidad obtenida una vez descontados el costo de ventas y los gastos administrativos y de ventas: la empresa genero una utilidad operacional equivalente al 15,44% en el 2011 y 4,36% en el 2015 con respecto al total de ventas de cada periodo, lo que muestra una disminución durante los 5 años. Finalmente, el margen neto es la utilidad que genera la empresa una vez deducidos los costos de venta, gastos operacionales de administración y de ventas, impuestos y otros gastos e ingresos, este indicador se encuentra en promedio en un 2,18% pero ha disminuido a través del tiempo lo que indica que la empresa no maneja de manera eficiente sus gastos.

5.4.5. Diagrama Ishikawa

Mediante el diagrama de Ishikawa se representa gráficamente las relaciones de causa efecto entre las diversas variables que intervienen en el proceso financiero.

Como se evidencia en la figura 11, los gastos administrativos elevados, contratos mal ejecutados, gastos innecesarios, alta rotación de personal, falta de cuadros comparativos entre proveedores y carencia de control de costos conllevan a altos costos y gastos. Por otro lado en la figura 12 se relaciona la falta de presupuesto y creditos aprobados por montos muy altos como causas asociadas al alto nivel de endeudamiento de la compañía.

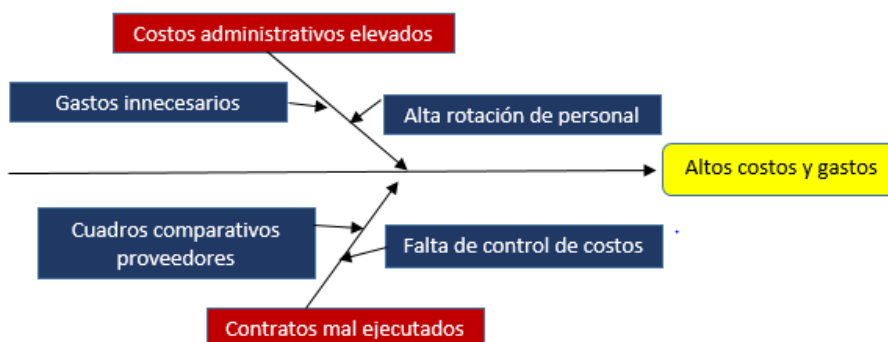


Figura 11 Diagrama Ishikawa Altos costos y gastos

Fuente: Elaboración propia

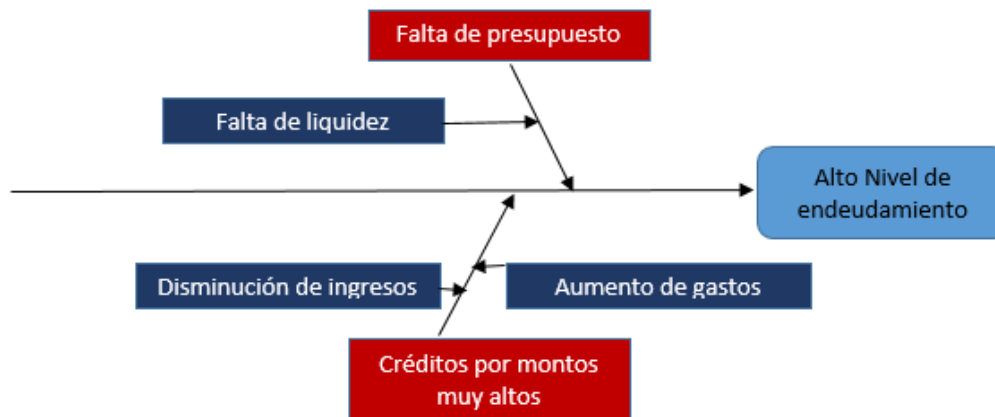


Figura 12 Diagrama Ishikawa Alto nivel de endeudamiento

Fuente: Elaboración propia

6. Plan estratégico financiero

El desarrollo del plan estratégico financiero para la empresa GRAMA Construcciones SA se basa en el diagnostico presentado en los capítulos anteriores y los elementos que se pudieron observar en la matriz DOFA, diagrama de Ishikawa, matriz ERIC y matriz OIMER

A continuación, se presentan los objetivos financieros clasificados en principales y secundarios según su nivel de importancia, estos constituyen el compromiso de la empresa para desarrollar su misión y cumplir con su visión.

Tabla 11 Objetivos estratégicos financieros

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PRINCIPAL	SECUNDARIO	PERSPECTIVA
Maximizar el valor de la empresa	x		Financiera
Establecer precios competitivos		X	Financiera
Incrementar la rentabilidad	x		Financiera
Mejorar estructura de costos y gastos	x		Financiera
Mejorar flujo de caja	x		Financiera
Disminuir el nivel de endeudamiento	x		Financiera
Mejorar el uso de activos		X	Financiera

Fuente: Elaboración propia

6.1.1. Mapa estratégico perspectiva financiera.

El mapa estratégico es la representación gráfica de los objetivos financieros mostrando relación de causalidad e integridad.

Maximizar el valor de la empresa visto como el objetivo básico financiero debe ser el principal y más importante para cualquier organización, este se logra incrementando la rentabilidad, mejorando la estructura de costos y gastos, mejorando el flujo de caja y disminuyendo el nivel de endeudamiento.



Figura 13. Mapa estratégico perspectiva financiera

Fuente: Elaboración propia

6.1.2. Matriz ERIC.

Tabla 12 Matriz ERIC

ELIMINAR	INCREMENTAR
Stock de inventarios de proyectos inmobiliarios	Ventas
Contrataciones inadecuadas	Numero de comerciales que cuenten con la formación necesaria, para motivar el incremento en las ventas
	Numero de inversionistas en la compañía
	Agilidad del servicio al cliente
	Sedes de la organización a nivel nacional
REDUCIR	CREAR
Costos de ventas	Nuevas líneas de negocio
Gastos administrativos	Innovación en los proyectos inmobiliarios
Gastos Operativos	Capacitación al personal
	Crear procesos, procedimientos y estrategias
	Nuevos mecanismos para hacer conocer los proyectos

Fuente: Elaboración propia

6.1.3. Matriz OIRC.

Mediante la matriz OIRC se definen las iniciativas estratégicas y responsables por objetivos estratégicos para la perspectiva financiera

Tabla 13 Matriz OIRC

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	RESPONSABLE
Incrementar la rentabilidad	Establecer precios competitivos	Gerente comercial
	Fortalecer portafolio de servicios	Gerente general
Mejorar estructura de costos y gastos	Minimizar los imprevistos y ofrecer garantía sobre los servicios prestados	Gerente de control de calidad
	Evitar sobre costos	Gerente de control de calidad
	Hacer seguimiento al presupuesto de costos y gastos	Gerente financiero
Mejorar flujo de caja	Mejorar la gestión de aprovisionamiento de materia prima	Director de compras
	Mejorar la capacidad de pagos	Gerente financiero
	Ampliar el segmento del mercado	Gerente general
	Buscar nuevos inversionistas	Gerente general
	Mejorar el uso de activos	Gerente administrativo

Disminuir el nivel de endeudamiento	Buscar otras fuentes de financiación	Gerente financiero
	Buscar nuevos inversionistas	Gerente general
	Refinanciar deudas	Gerente financiero

Fuente: Elaboración propia

6.1.4. Matriz OIMER.

Mediante esta matriz se definen los indicadores estratégicos, metas y responsables por cada objetivo estratégico planteado. Para la perspectiva financiera, el responsable de su medición deberá ser el departamento financiero y estas metas a 5 años buscan cumplir con los objetivos planteados de acuerdo al diagnóstico general de la empresa.

Tabla 14 Matriz OIMER

MATRIZ “OIMER”: OBJETIVOS - INDICADORES – METAS - RESPONSABLE				
PERSPECTIVA FINANCIERA				
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES ESTRATEGICOS	LINEA BASE	METAS 2020	RESPONSABLE
Incrementar rentabilidad	Rentabilidad sobre activos	0,64%	2,50%	Departamento financiero
Mejorar estructura de costos y gastos	Ejecución de gastos	84,84%	70%	Departamento financiero
Mejorar flujo de caja	Capital neto de trabajo	156.397.069	0	Departamento financiero
Disminuir el nivel de endeudamiento	Nivel de endeudamiento	68,42%	45,50%	Departamento financiero

Fuente: Elaboración propia.

Al mejorar los flujos de ingreso y egreso de efectivo permiten conocer la liquidez de la organización permitiendo saber con cuánto dinero se cuenta para de esta manera tomar mejores decisiones.

Al implementar estas estrategias dentro de la organización le permitirá generar valor mediante una planeación financiera eficiente que permita gestionar los recursos de manera adecuada apoyados por el departamento de contabilidad y tesorería, así como facturación y cartera.

7. Conclusiones

La falta de procedimientos en la organización, hace que las decisiones y el rumbo de la organización no tenga lineamientos necesarios para lograr los objetivos propuestos para el área financiera.

La falta de recursos económicos, hace que la organización incurra en mora de pagos a terceros como proveedores y entidades financieras, logrando bajar el nivel de credibilidad para futuras financiaciones en actividades y/ proyectos comerciales.

La organización debe plantear un presupuesto el cual busque reducir costos y gastos con el fin de mejorar la rentabilidad, sin dejar a un lado el objetivo de garantizar la calidad de los productos en los proyectos inmobiliarios.

Mediante la implementación de la Matriz OIMER, se plantean cuatro objetivos fundamentales que la organización debe trabajar para el crecimiento económico, los objetivos son: incrementar rentabilidad, mejorar la estructura de costos y gastos, mejorar el flujo de caja y disminuir el nivel de endeudamiento.

La matriz ERIC nos brinda una solución alterna para incrementar los flujos de efectivo, y con este efecto disminuir el resultado de rotación de inventarios a favor de la compañía, la cual consiste en crear nuevas líneas de negocio e incrementar las agencias de venta a nivel nacional.

8. Recomendaciones

La planeación financiera es una tarea que debe realizar cualquier empresa sin importar su tamaño, medir constantemente su desempeño ayuda a identificar los aspectos negativos que impiden su crecimiento y proyección.

De acuerdo al resultado de esta investigación se recomienda a la empresa utilizar la herramienta de planeación estratégica para tener una visión más clara de las oportunidades que le puede ofrecer el mercado y de esta manera responder de forma satisfactoria a las necesidades de sus clientes.

El compromiso del departamento financiero juega un papel muy importante al ser el corazón de la empresa y debido a la importancia que representa en la toma de decisiones; es por esto, que su gestión se debe centrar en optimizar costos y gastos y aumentar el nivel de facturación mediante proyectos nuevos e innovadores financiados con créditos moderados que le permitan operar y cumplir sus obligaciones con un flujo de caja adecuado; de esta manera se espera mejorar su rentabilidad y maximizar sus utilidades.

9. Bibliografía

- Amaya Amaya, J. (2005). *Gerencia Planeación & Estrategia* . Universidad Santo Tomas de Aquino.
- CAMACOL. (Diciembre de 2016). *La construcción alrededor del mundo ¿Qué ha pasado y qué podemos esperar?* Obtenido de Camacol:
https://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/Informe%20econ%C3%B3mico%20No%20%2084.pdf
- Cano del Castillo, A., & Cifuentes Salazar , D. (2011). *Universidad de la Salle* . Obtenido de Universidad de la Salle :
<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/2984/T11.11%20C165d.pdf?sequence=2>
- Castellanos Morales, C., & Corzo Vera, J. (2013). *Universidad Industrial de Santander* . Obtenido de Universidad Industrial de Santander :
<http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2013/148387.pdf>
- Castillo Lafaux, L., & Rosero Castrillon , J. (2013). *Universidad de Nariño* . Obtenido de Universidad de Nariño : <http://sired.udenar.edu.co/1817/1/89615.pdf>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración, proceso administrativo*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Coloma Picó, E. (2008). *INTRODUCCIÓN A LA TECNOLOGÍA BIM*. Barcelona: Departament d'Expressió Gràfica Arquitectònica .
- Cuevas Muñoz, J. L. (Mayo de 2017). *Universidad Católica*. Obtenido de Universidad Católica:
<http://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/14550/1/Proyecto%20de%20grado%20JC.pdf>
- DANE. (06 de 10 de 2017). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)*. Obtenido de Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE):
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib_const/Bol_ieac_Iltrim17.pdf
- DANE. (28 de 02 de 2017). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE*. Obtenido de Boletín Técnico:
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_ene_17.pdf
- Fincaraiz.com. (17 de 02 de 2018). *Fincaraiz.com*. Obtenido de Fincaraiz.com:
https://www.fincaraiz.com.co/constructora-grama_sa-28271.aspx
- Fondwe, E., & Fondevila Roca, E. (1986). El diagnostico financiero. *El diagnostico financiero*, pág. 91.
- Gil Alvarez, A. (2004). *Introducción al análisis financiero*. Editorial Club Universitario .
- Gil Zmora, C. A., & Manrique Zarama, C. A. (2009). *Universidad de la Salle*. Obtenido de Universidad de la Salle:
<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3052/T11.09%20G37e.pdf?sequence=1>

- Grama Construcciones. (17 de 02 de 2018). *Grama Construcciones*. Obtenido de Grama Construcciones: <http://grupograma.com/grupo-grama/>
- Hernandez Longoria, C. (22 de Noviembre de 2012). *Finanzas Corporativas*. Obtenido de Finanzas Corporativas: <http://cintiahernandezlongoria.blogspot.com.co/2012/11/importancia-de-la-planeacion-financiera.html>
- León García, O. (18 de Agosto de 2009). *Oscar Leon Garcia* . Obtenido de Oscar Leon Garcia : <http://www.oscarleongarcia.com/site/documentos/complem02ed4revisiodelosEEFF.pdf>
- martinez fajardo, c. e. (2003). la globalizacion y la gestion financiera internacional. *innovar*, 21.
- Mintzberg, H., Brian Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico conceptos, contextos y casos* . Mexico : Prentice Hall Hispanoamericana SA .
- Morales Castro, A., & Morales Castro, J. (2014). *Planeación Financiera* . Mexico : Grupo Editorial Patria .
- Nova Santos, L. C., & Duque Oliva, E. J. (Julio de 2015). *Universidad la Gran Colombia* . Obtenido de Universidad la Gran Colombia : <https://ugc.elogim.com:2133/abicomplete/docview/1860713769/fulltextPDF/93E7F2D438E84800PQ/1?accountid=50439>
- Núñez Gamas, J. A. (05 de 11 de 2014). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/planeacion-financiera-para-el-logro-de-los-objetivos-empresariales-ensayo/>
- Ponce Talancón, H. (Junio de 2007). *Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación en Psicología (CNEIP)*. Obtenido de Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación en Psicología (CNEIP): https://www.cneip.org/documentos/revista/CNEIP_12-1/Ponce_Talancon.pdf
- Pulgarín Molina, S. A., & Rivera R, H. A. (Abril de 2012). *Universidad la Gran Colombia* . Obtenido de Universidad la Gran Colombia : <https://ugc.elogim.com:2133/abicomplete/docview/1024426488/fulltextPDF/E38D0DEF803D45F4PQ/13?accountid=50439>
- Saavedra Garcia , M., Tapia Sanchez , B., & Aguilar Anaya , M. (2016). La gestión financiera en las pymes del Distrito Federal, México. *Revista perspectiva empresarial* , 55-69.
- Salazar Coronel, A., Aceves Lopez, J. N., & Valdez Pineda, D. I. (27 de 11 de 2017). *Importancia de una Investigacion de Mercado*. Obtenido de Importancia de una Investigacion de Mercado: http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no71/49a._importancia_de_la_investigacion_de_mercado_nx.pdf
- Santos Fuentes, L. (2013). *Universidad Militar*. Obtenido de Universidad Militar: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11035/2/Documento%20Academico%20-%20Lizeth%20Johana%20Santos%20Fuentes.pdf>
- Vargas Z, J. C. (13 de Noviembre de 2017). *PMI Colombia*. Obtenido de PMI Colombia: <http://www.pmicolombia.org/wp-content/uploads/2015/08/PMIBogota-Analisis-sector-construccion-en-Colombia.pdf>