

**SOSTENIBILIDAD DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA PYME EN
COLOMBIA**

ALEXANDRA LEGUIZAMÓN BELLO

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMERICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS
BOGOTÁ D.C.
2018**

**SOSTENIBILIDAD DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA PYME EN
COLOMBIA**

ALEXANDRA LEGUIZAMÓN BELLO

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

**ORIENTADOR
Natalia Muñoz Bolívar
Ingeniera Administradora**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMERICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS
BOGOTÁ D.C.
2018**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director de la Especialización

Firma del calificador

Bogotá D.C., Octubre de 2018

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrectora Académica y de Posgrados

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Director Especialización en Gerencia de Empresas Constructoras

Dr. María Margarita Romero Archbold

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

DEDICATORIA

A mi papa

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a mi familia, especialmente a mi esposo por ser mi compañía, mi consejero y quien siempre me ha dado su apoyo incondicional.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
OBJETIVOS	16
1. MARCO TEORTICO	17
1.1 EL CONCEPTO DE LA SOSTENIBILIDAD	17
1.2 IMPORTANCIA DE LOS STAKEHOLDER EN LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL	21
1.3 LA SOSTENIBILIDAD DESDE EL ASPECTO SOCIAL, AMBIENTAL Y FINANACIERO	23
1.3.1 Desarrollo Ambiental	24
1.3.2 Desarrollo Social	24
1.3.3 Desarrollo Económico	25
2. REALIDAD DE LA SOSTENIBILIDAD DE LAS EMPRESAS COSTRUCTURAS EN COLOMBIA	28
2.1 CAMARA COLOMBIANA DE LA INFRAESTRUCTURA (CCI)	28
2.2 RED DE CAMARAS DE COMERIO (CONFECAMARAS)	33
2.3 GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM)	35
2.4 CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA (CCB)	36
3. IMPACTO Y EFECTOS DE LOS FACTORES QUE CONLLEVAN A LAS EMPRESAS AL CIERRE	40
3.1 BAJA RENTABILIDAD DE LOS PROYECTOS	40
3.2 DIFICULTAD PARA ACCESO A LICITACIONES PÚBLICAS DE GRAN IMPORTANCIA	41
3.3 ALTOS GASTOS ADMINISTRATIVOS INICIANDO SU ACTIVIDAD EMPRESARIAL	42
3.4 CAPITAL HUMANO NO CALIFICADO	42
3.6 REFORMA	43
3.9 FALTA DE APOYO GUBERNAMENTAL	44
3.10 FALTA DE FINANCIACIÓN	44
3.11 COSTOS DE INSUMOS	44
3.12 MARCO LEGAL INSUFICIENTE	45
4 VALORACIÓN DEL ORDEN DE IMPACTO	46
5 HERRAMIENTAS PARA EMPRESAS CONSTRUCTORAS PYMES EN LA TOMA DE DECISIONES DE GERENCIALES	49

6	LAS ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD COMO HERRAMIENTA PARA UNA EMPRESA CONSTRUCTORA PYME	50
7	CONCLUSIONES	57
8	RECOMENDACIONES	59
	BIBIOGRAFIA	60

INDICE DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Propuestas para gestionar la sostenibilidad en las empresas	19
Cuadro 2- Orden de importancia de factores externos e internos	47
Cuadro 3 - Planteamiento estrategias	50

INDICE DE FIGURAS

	pág.
Figura 1 -Identificación general de los Stakeholder	21
Figura 2 - Mapa de dependencia-influencia grupos de interés	23
Figura 3 - Comparativo indicadores de capacidad financiera	26
Figura 4 - Indicadores de Capacidad organizacional	27
Figura 5 - Identificación de empresas	29
Figura 6 - Situación que afectan a las Pymes del sector de obras civiles, constructoras, consultoras y concesionarias	30
Figura 7 -Años de funcionamiento de las empresas (%)	31
Figura 8 -Principales obstáculos para el crecimiento de su empresa	32
Figura 9 – Crecimiento PIB Bogotá- Cundinamarca – Colombia – Latinoamérica y el Caribe (2012 – 2016)	38

INDICE DE TABLAS

	pág.
Tabla 1 - Matriz de evaluación de factores externos	46
Tabla 2- Matriz de evaluación de factores internos	47

RESUMEN

El presente documento recopila las falencias de las empresas constructoras pymes que no le permiten ser sostenibles a través del tiempo; y basado en las cifras de los diferentes estudios y en la literatura base del marco teórico, se plantean unas estrategias que sirvan en los procesos de toma de decisiones gerenciales que abarcan aspectos como el entorno, la competencia, la economía global, y que a su vez, apoyado de las ventajas competitivas que se puedan tener dentro de la organización, les permita a las empresas constructoras ser sostenibles en el tiempo.

Palabras claves: sostenibilidad empresarial, empresas pymes constructoras, estrategia gerencial.

SUMMARY

This document collects the shortcomings of Pymes construction companies that do not allow it to be sustainable over time; and based on numbers of the different studies and on literature of the theoretical framework, strategies are proposed that serve in the management decision-making processes that cover aspects such as the environment, competition, the global economy, and that Once, supported by the competitive advantages that can be had within the organization, it allows the construction companies to be sustainable over time.

Key words: business sustainability, construction Pymes companies, management strategy

INTRODUCCIÓN

El gran temor de una persona en el momento que decide convertirse en un empresario y crear su propia compañía es el de poder mantenerse a través del tiempo y tomar decisiones acertadas que lo lleven al éxito. Este miedo se acentúa por los factores externos: económicos, políticos, sociales, entre otros, a los cuales está expuesta una empresa, y que en algunos casos no son considerados por las organizaciones afectando su completo desarrollo.

Actualmente existen varias herramientas que son de gran apoyo para los emprendedores en el momento de la creación o formalización de las compañías, en las cuales se ahondará un poco más adelante, y aun cuando permiten de manera ágil la formación de una sociedad, y educan de manera general al empresario en aspectos legales y fiscales, solo brindan un acompañamiento en la primera etapa de creación de una empresa.

Se podría pensar que el acompañamiento brindado al inicio de las empresas es suficiente, pero ¿Qué pasa con las empresas en el transcurso del tiempo? Según los estudios realizados por varias entidades a nivel nacional muchas empresas fracasan en los primeros años de su creación y solo un pequeño margen pasa de este umbral y se consolidan en el tiempo, lo que genera una incertidumbre para los emprendedores que están iniciando sus actividades formales, y esto a su vez, conlleva a un estancamiento en el desarrollo del sector de la construcción.

Una de las problemáticas a las que se enfrentan los empresarios es conseguir al interior de sus organizaciones sostenibilidad a través del tiempo, que ya sea por falta de conocimiento o por otros inconvenientes en la ejecución de sus proyectos o malas decisiones a nivel financiero y/o administrativos, no les permite contar con las estrategias adecuadas para enfrentar las diferentes dificultades asociadas a una empresa.

Al revisar las cifras de los diferentes estudios encontrados al respecto se puede ver que esta problemática afecta principalmente a las microempresas y empresas Pymes; y teniendo en cuenta, que el entorno laboral está en su mayoría conformado por pequeñas y medianas empresas, este estudio se centrará en el análisis de este grupo empresarial.

Por otra parte, dado que el sector de la Construcción tiene un aporte relevante al crecimiento económico del país, y es uno de los mayores generadores de empleo, se considera importante hacer un estudio enfocado a este sector que brinde un punto de vista más real y acertado para el desarrollo y sostenibilidad de las empresas constructoras.

Con la finalidad de apoyar a las personas que cuentan con una empresa o están iniciando en ella, especialmente enfocado al grupo Pyme del sector de la construcción, se busca con este estudio mostrar un panorama de las causas reales que conllevan al cierre de una empresa, desde la realidad de otras empresas del sector que no han sobrepasado el umbral de los cinco años y, que nos muestran los estudios realizados por diferentes entes, los cuales se expondrán más adelante.

Así mismo, se pretende establecer una estrategia que sirva como referencia a los empresarios en la toma de decisiones para que las empresas se consoliden y no fracasen en el tiempo, para lo cual en primera instancia se busca determinar los diferentes factores, tanto internos como externos a los cuales puede estar expuesta una empresa constructora pyme, y así poder identificar los problemas más representativos que deban ser tenidos en cuenta, y el impacto que tengan en la sostenibilidad de las empresas.

Dentro de la estructura de trabajo planteada para lograr el cumplimiento del objetivo se tiene, inicialmente, una búsqueda desde la literatura para dar claridad a la definición de sostenibilidad empresarial desde el punto de vista teórico. En segunda instancia se mostrarán los estudios y análisis realizados por entidades públicas y/o privadas que exponen diferentes factores internos y externos que llevan a las empresas al fracaso y al éxito.

Expuestos los factores que afectan la sostenibilidad de la empresa se hará una valoración y clasificación del impacto y de la afectación que éstos tienen en las empresas a mediano y largo plazo, con lo cual, finalmente se tendrán los parámetros para plantear un procedimiento que sirva como herramienta en la toma de decisiones gerenciales que permita minimizar los riesgos que conlleven a una empresa constructora al cierre.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Establecer una estrategia para una empresa constructora pyme que permita darle mayor sostenibilidad a largo plazo, basada en los factores internos y externos más relevantes identificados en diversos estudios.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar los factores internos y externos que llevan a una empresa constructora pyme al cierre.
- Determinar el orden de impacto de los factores identificados y sus efectos en mediano y largo plazo en las empresas constructoras pymes.
- Elaborar un procedimiento que sirva como herramienta en la toma de decisiones gerenciales para una empresa constructora pyme en el cual se tengan en cuenta las variables que permitan minimizar los riesgos que conlleven al cierre de las empresas.

1. MARCO TEORTICO

1.1 EL CONCEPTO DE LA SOSTENIBILIDAD

De acuerdo con Alvarez¹ se establece que el concepto de Sostenibilidad, en término de objetivos, significa satisfacer las necesidades de las generaciones actuales, pero sin afectar la capacidad de las futuras, y en términos operacionales, es promover el progreso económico y social respetando los ecosistemas naturales y la calidad del medio ambiente.

Fue la ONU quien dio su primer concepto sobre la sostenibilidad en el Informe de la Comisión de Brundtland, definiéndolo como el “Desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades”², esperando que a futuro una empresa se mantenga y que a largo plazo no se deteriore, y por el contrario pueda continuar creciendo a pesar de los cambios socioeconómicos que se puedan presentar.

Este concepto marca una pauta, pues es desde este momento, que las personas empiezan a proyectarse hacia el futuro y a tomar medidas para el logro de sus objetivos. Con este concepto a través de los años se dieron más interpretaciones hasta establecer que el desarrollo sostenible está directamente relacionado a tres aspectos: dimensión económica, social y ambiental, en las cuales se profundizarán más adelante.

Aun cuando el párrafo anterior, en unas cortas líneas, define el término de la sostenibilidad, es importante ahondar en este concepto desde el punto de vista empresarial y en la importancia que tiene en la gerencia de empresas constructoras.

Por otra parte, según Gomez³ la empresa sostenible se define como la organización que está en capacidad de mejorar su capacidad financiera y técnica

¹ ALVAREZ TRILLOS, José Antonio. Gestión ambiental con tecnología de información. En: Revista RETHOS "Especialización en práctica pedagógica universitaria". Universidad Francisco de Paula Santander. Departamento de Pedagogía, Andragogía, Comunicación y Multimedia. Facultad de Educación, Artes y Humanidades. San José de Cúcuta. 2005. p. 49.

² ORGANIZACIÓN DE NACIONES UNIDAS –ONU-. Nuestro futuro común: Informe Brundtland [Sitio web] Bogotá. sec. Publicaciones. 1987 p. 23 [Consultado 20, 08, 2018]. Archivo en pdf. Disponible en: http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf

³ GOMEZ DE SEGURA, Roberto Bermejo. Del desarrollo sostenible según Brundtland a la sostenibilidad como biomimesis. Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional. Bilbao.2014. vol. 1. P. 17. [Consultado 03, 04, 2018]. ISBN: 978-84-89916-92-0. Archivo en pdf. Disponible en <http://publicaciones.hegoa.ehu.es/publications/315>

sin afectar el bienestar social y del medio ambiente, y que le permita llegar a la permanencia a mediano y largo plazo.

El artículo “Revisión Sobre la Sostenibilidad Empresarial” de la Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo, hace un análisis respecto a los conceptos de varios artículos y estudios, y ha unificado todos estos en la siguiente definición de sostenibilidad, donde se entiende como:

Un concepto complejo y multidimensional que crea valor en las empresas a nivel de estrategias y prácticas para avanzar hacia un mundo más sostenible, con fórmula de rentabilidad a escala humana que, mediante la conexión con todos los grupos de interés (Stakeholders) y el medio natural, se enfrentan al reto de minimizar los residuos de las operaciones y a reorientar su cartera de competencias hacia tecnologías sostenibles y competitivas. Por ello, obtienen mejor reputación, transparencia y buen gobierno llegando a mejores resultados económicos, son más atractivas para trabajar, menos vulnerables a las crisis y más atractivas para inversionistas responsables; logran mayor calidad en la oferta comercial, en la calidad laboral, responsabilidad ética, medioambiental, social e innovación y logran conciliar el desarrollo económico con el cuidado del entorno social y la protección del medio⁴.

Con el fin de promover el desarrollo económico y financiero de las empresas sin afectar el medio ambiente, el artículo “Los desafíos para la sostenibilidad empresarial en el siglo XXI”⁵ hace una propuesta para gestionar la sostenibilidad en las empresas, tal como se indica en la tabla 1.

Dentro de lo propuesto se puede apreciar que para llegar a nuevas estrategias que permitan la sostenibilidad de las empresas es importante que todas las áreas sean integradas en las estrategias que se implementen, ya que con ellas se permite la participación y atención a las necesidades de los interesados.

Por otra parte, Epstein⁶ en el libro Sostenibilidad Empresarial, busca mostrar a los interesados a través de la experiencia de empresas exitosas las pautas o herramientas con las cuales lograron de manera asertiva mejorar y ser más sostenibles, y a su vez generar valor agregado minimizando los impactos sociales

⁴ GARZON CASTRILLON, Alfonso e IBARRA MARES, Alberto. Revisión sobre la sostenibilidad empresarial En: Revista de estudio s avanzados de liderazgo. [sitio Web] vol. 01 no 03. 2014. P. 59 ISSN 21662320 [Consultado 07, 02, 2018] Archivo en pdf. Disponible en: <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/4-castrillon.pdf>

⁵ GIL LAFUENTE, Ana M y BARCELLOS PAULA, Luciano. Los desafíos para la sostenibilidad empresarial en el siglo XXI. Revista Galega de Economía [sitio Web] vol. 20 no 02. 2011. P. 17 ISSN: 1132-2799 [Fecha de consulta: 10, 05, 2018] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39121262007> ISSN 1132-2799

⁶ EPSTEIN, Marc J. Traducido por Samuel A. Mantilla. Sostenibilidad Empresarial. Eco ediciones. 2009. Pag. 16, ISBN: 9789586486194

y ambientales. De igual manera se resalta la importancia que tienen las partes interesadas en el modelo de sostenibilidad.

Cuadro 1. Propuestas para gestionar la sostenibilidad en las empresas

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS PARTICULARES	LÍNEAS DE ACTUACIÓN	TÉCNICAS
Proponer la utilización de modelos que permitan redescubrir nuevas formas de gestionar la sostenibilidad en las empresas	Desarrollar nuevas aplicaciones y modelos de gestión para la toma de decisiones	Gestión de riesgos sociales, económicos y ambientales	- <i>Distancia de Hamming</i> (Hamming, 1950) - <i>Método de los expertos</i> (Kaufmann, 1987) - <i>Coefficiente de calificación</i> (Gil, 2001) - <i>Algoritmo húngaro</i> (Köning, 1016)
		Procesos de decisión empresarial	- <i>Teoría de los efectos olvidados</i> (Kaufmann y Gil Aluja, 1988)
	Mostrar la utilidad de estos modelos en el desarrollo sostenible en las empresas mediante la teoría de los grupos de interés	Gestión de proveedores	- <i>Teoría de clanes</i> (Courtilot, 1973) - <i>Teoría de afinidades</i> (Gil Aluja y Kaufmann, 1991) - <i>Modelo de preferencias subjetivas</i> (Kaufmann y Gil Aluja, 1987)
		Gestión de recursos humanos	- <i>Distancia de Hamming</i> (Hamming, 1950) - <i>Coefficiente de adecuación</i> (Gil Aluja, 1996) - <i>OWA Operator</i> (Yager, 1988)
	Implementar nuevas aportaciones al conocimiento metodológico en la teoría de la decisión	Gestión de clientes	- <i>Teoría de afinidades</i> (Gil Aluja y Kaufmann, 1991)
		Identificación, priorización y diálogo con los grupos de interés	- <i>Teoría de clanes</i> (Courtilot, 1973) - <i>Composición P-latina</i> (Kaufmann e Gil Aluja, 1991)

Fuente GIL LAFUENTE, Ana M y BARCELLOS PAULA, Luciano. Los desafíos para la sostenibilidad empresarial en el siglo XXI. Revista Galega de Economía [sitio Web] vol. 20 no 02. 2011. P. 18 ISSN: 1132-2799 [Fecha de consulta: 10, 05, 2018] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39121262007> ISSN 1132-2799

Previo al planteamiento de las estrategias, se determinan las razones por las cuales la sostenibilidad empresarial ha tomado tanta importancia, a saber:

- Las regulaciones del gobierno, ya que el no cumplimiento de estos conlleva sobrecostos por multas y sanciones, gastos legales, cierre potencial de las operaciones, entre otras.
- Las relaciones con la comunidad (Stakeholders), las cuales llevadas de manera inadecuada pueden generar, además de una mala reputación de la empresa, costos adicionales y atrasos en el desarrollo de los proyectos.
- Costos e ingresos ordinarios, lo cual llevado de una manera apropiada permite mejorar los procesos reduciendo costos, y a su vez mejorando la imagen corporativa permite generar mayores ingresos.
- Los impactos ambientales y sociales, ha inducido a las empresas a incluirlas en las estrategias de sostenibilidad con el fin de minimizar los impactos.

Haciendo un recuento en la historia de la administración y de su evolución a través del tiempo en las diferentes teorías que fueron imponiéndose en las empresas, las cuales han progresado cambiando el panorama no solamente al interior de las empresas, si no que han llegado a tener mayor cuidado con la afectación de los

recursos naturales y de las comunidades con las cuales interactúa. Anteriormente, se tenía concebida la gestión enfocada a cumplir un solo objetivo, y el cual no es un secreto, era el de incrementar sus ganancias financieras. Este planteamiento surgió de las teorías planteadas por Frederick Taylor que crearon unos sistemas de trabajo basados en administraciones organizadas con el fin de mejorar la producción y de crear sistemas con funciones básicas con la finalidad de minimizar los errores.

Después de este planteamiento a finales de los años setentas, e inicios de los ochentas, como lo indica LUSTHAUS⁷, las organizaciones empezaron a establecer unos parámetros de medición del desempeño, no solo desde el punto de vista financiero, sino también analizando otros factores dentro de la organización, llevando al planteamiento de otros enfoques como el de Kilmann y Kilmann (1989) donde se empezó a reconocer la importancia de los interesados directamente (clientes, personal, proveedores, etc.).

El papel que juegan los stakeholders actualmente es importante, ya que ellos no solamente están involucrados en el desarrollo de los proyectos, sino que, como lo describe Cees B.M. Van Riel en el libro - Alinear para ganar, "Las grandes corporaciones tienen numerosos grupos de interés, muchos más, de hecho, de los que se reconocían hace solo un par de décadas. Si bien la empresa es la dueña de la promesa de su marca, ahora sabemos que son los grupos de interés internos y externos quienes poseen el activo más valioso de una empresa: su reputación"⁸.

Aun cuando existen un gran número de interesados, a continuación, identificaremos a los más relevantes dentro del sector de la construcción.

⁷ LUSTHAUS, Charles, ADRIEN, Marie-Hélène, ANDERSON, Gary, CARDEN, Fred y MONTALVAN,,George Plinio. Evaluación organizacional –Marco para mejorar el desempeño, Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo. [sitio Web]. 2002. P. 14, ISBN: 0-88936-999-2. [Consultado 04, 04, 2018] Archivo en pdf. Disponible en: http://www.fi.uba.ar/archivos/posgrados_apuntes_webOrg.pdf

⁸ VAN RIEL, Cess B.M. Alineare para ganar. Lid Editorial. Madrid. P. 21. 2012. ISBN: 9788483566442

Figura 1 -Identificación general de los Stakeholder



Fuente: CACERES, Nelson Díaz y CASTAÑO QUINTERO, Carlos Andres. Stakeholders: Base de la Sostenibilidad Empresarial. Daena: International Journal of Good Conscience. [sitio Web]. 2015. ISSN 1870-557X. P. 96. [Consultado 07, 02, 2018] Archivo en pdf. Disponible en: [http://www.spentamexico.org/v10-n2/A7.10\(2\)94-108.pdf](http://www.spentamexico.org/v10-n2/A7.10(2)94-108.pdf). modificado por el autor.

Siendo tantos los actores involucrados es importante crear y mantener un canal de comunicación, tanto al interior de la organización, como de la organización con los involucrados externamente, y como sea mencionado en varias ocasiones, la importancia de mantener una comunicación directa y adecuada con todos los interesados para lograr que el desarrollo de los proyectos sea más fluido y, como lo describen en algunos libros, es algo tan sustancial que más que una estrategia la consideran como el principal motor de las transformaciones internas y externas en las organizaciones.

Para que una empresa logre sobrepasar la barrera de las estadísticas, es importante que cuente con una estructura organizacional definida, así como la comprensión de las variables positivas y negativas que puedan afectar su desarrollo manteniendo la atención a los aspectos mencionados anteriormente.

1.2 IMPORTANCIA DE LOS STAKEHOLDER EN LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

En todos los aspectos mencionados anteriormente, es claro la importancia que tienen los grupos de interés o Stakeholder en el éxito o fracaso de los proyectos y por tanto en las empresas.

Pero, ¿Que son los grupos de interés? ¿Y qué vínculo tienen en la sostenibilidad? Enfocándose en el sector de la construcción, los stakeholder se pueden definir como todos los actores que están involucrados en el desarrollo de los proyectos, no solo son los clientes, sino todos aquellos actores que tienen una relación directa durante la planeación, ejecución y con el producto final, llámense accionistas, proveedores, empleados, comunidades, Estado, clientes, entre otros.

La importancia que tienen los grupos de interés, y vinculado a los tratado en párrafos anteriores, está respaldado por lo dado en la Norma ISO 26000 GUIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL, en la cual establecen siete (7) principios de la Responsabilidad Social y uno de ellos señala que “Las organizaciones deberían respetar, considerar y responder a los intereses de sus dueños, socios, clientes, integrantes, así como a otros individuos o grupos que pueden tener derechos, reclamaciones o intereses específicos a tenerse en cuenta”⁹.

Aun cuando la norma ISO 26000 es una guía para las empresas que desean vincularse con este programa, siendo un documento que da las pautas necesarias a las empresas para relacionar sus actividades a la “Responsabilidad Social Empresarial” _RSE; claramente se da como un aspecto esencial la vinculación de los actores que interactúan en el desarrollo Social empresarial, lo cual refuerza lo que habla la literatura de los Stakeholders y de la importancia que tienen actualmente en las empresas.

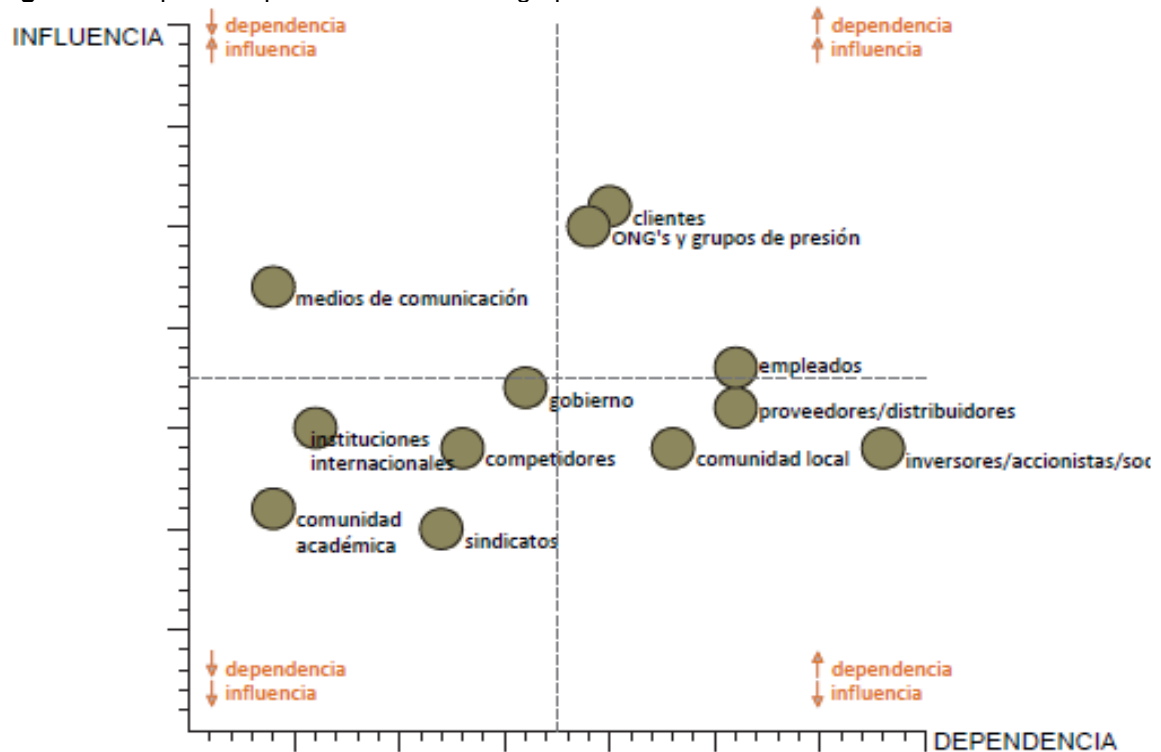
Tal como se expresa en Sanchez¹⁰ en su libro “La sostenibilidad en el sector empresarial”, los grupos de interés deben ser clasificados según la influencia que puedan llegar a tener y deben ser tratados en forma diferente. Para ello el autor propone un modelo de Mapa de dependencia-influencia, el cual permite identificar, clasificar y relacionarse con los Stakeholder de forma asertiva logrando así el objeto de las empresas, sin verse afectados en la ejecución.

El modelo presentado a continuación corresponde a la propuesta hecha por el autor del texto, pero puede ajustarse según la necesidad de cada empresa, la cual puede ser una herramienta útil al momento de plantear las estrategias gerenciales para alcanzar la sostenibilidad empresarial.

⁹ ARGANDOÑA, Antonio y SILVA, Ricardo Isea. ISO 26000, una guía para la responsabilidad social de las organizaciones. Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. IESE Business School Universidad de Navarra. [sitio Web]. 2011. P. 16. [Consultado 30, 05, 2018] Archivo en pdf. Disponible en: https://www.iese.edu/es/multimedia/catedralacaixa_vol11_Final_tcm5-72287_tcm42-62533.pdf

¹⁰ SANCHEZ SUMELZO, Natalia. La Sostenibilidad en el Sector Empresaria – Importancia de los distintos grupos de interés en el proceso del cambio. Universidad Politécnica de Catalunya. [sitio Web]. 2012. P. 26. [Consultado 07, 02, 2018]. Archivo en pdf. Disponible en: https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/18820/TFM_NSanchez_La%20sostenibilidad%20en%20el%20sector%20empresarial.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Figura 2 - Mapa de dependencia-influencia grupos de interés



Fuente: SANCHEZ SUMELZO, Natalia. La Sostenibilidad en el Sector Empresaria – Importancia de los distintos grupos de interés en el proceso del cambio. Universidad Politécnica de Catalunya. [sitio Web]. 2012. P. 26. [Consultado 07, 02, 2018]. Archivo en pdf. Disponible en: https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/18820/TFM_NSanchez_La%20sostenibilidad%20en%20el%20sector%20empresarial.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Un aspecto relevante en este análisis, es la comunicación asertiva para lograr una vinculación adecuada con cada uno de los interesados externos, y que al mismo tiempo sean eficaces dentro de las organizaciones, convirtiendo una necesidad dentro de las organizaciones el planteamiento de estrategias de comunicación que permitan lograr sus objetivos sin afectar a las partes interesadas.

Una de las estrategias más usadas por las empresas está en la implementación de programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), las cuales son orientadas a los clientes, directivos, accionistas, entre otros interesados, como mecanismo para mejorar la comunicación con ellos, y los resultados que tienen las empresas además de la rentabilidad, está en el reconocimiento y la imagen que a futuro le abrirán las puertas al crecimiento y al éxito.

1.3 LA SOSTENIBILIDAD DESDE EL ASPECTO SOCIAL, AMBIENTAL Y FINANCIERO

En la actualidad las empresas no centran sus estrategias únicamente en el crecimiento financiero, además, integran sus planes con el desarrollo social y la

participación de las comunidades, y mantienen una preocupación por no afectar el medio ambiente durante el desarrollo de sus actividades.

La vinculación de estos aspectos en la sostenibilidad, es lo que se ha configurado para algunos entes como la Responsabilidad Social Corporativa, y aun cuando no es la base para este estudio, es importante hacer un recuento de este concepto, ya que en cierta forma establece que el al lograr un equilibrio entre estos aspectos se consigue el crecimiento empresarial.

Para muchos el desarrollo sostenible está enfocado al desarrollo o conservación ambiental, pero como se ha manifestado en varias oportunidades, debe ser vista como un compendio de desarrollo ambiental, social y económico, los cuales a continuación se explicarán.

1.3.1 Desarrollo Ambiental. Como se mencionó anteriormente, el informe Brundtland, fue el documento con el cual se determina la importancia de la preservación ambiental, y que da las bases para la primera conferencia sobre medio ambiente y desarrollo, efectuada por las Naciones Unidas en 1992.

Como resultado de esta conferencia se desarrollaron diferentes acuerdos como la Convención Marco sobre el Cambio Climático, el Tratado sobre la Biodiversidad y la Agenda 21 para incentivar el desarrollo sostenible en el nivel local.

La finalidad de la vinculación ambiental a las estrategias empresariales, es básicamente el desarrollo de las actividades propias de las organizaciones sin afectar el medio ambiente por medio de programas de control, o por la creación de nuevos productos o herramientas que sean “amigables” con el medio ambiente.

Respecto al sector de la construcción, se ha visto como los nuevos proyectos se desarrollan con el fin de que sean sustentables, lo cual se desarrolla en todas las etapas del proyecto (planeación, diseño, construcción y uso final), con el fin de optimizar los recursos naturales.

Lo que se busca con la construcción sostenible es lograr eficiencias energéticas, en agua, calidad de ambiente interior y exterior.

1.3.2 Desarrollo Social. Históricamente, según Vidal¹¹, el primer paso para lograr una inclusión social se dio en la Comisión Europea en el año 1993, cuando su presidente solicitó a los empresarios que participarán activamente en este tema. Para el año de 1999 el Secretario General de las Naciones Unidas promovió

¹¹ VIDAL, Isabel. Sostenibilidad y Responsabilidad Social en la Empresa. Llorente & Cuenca. [sitio Web]. 2011.P. 5. [Consultado 30, 05, 2018] Archivo en pdf. Disponible en: https://www.desarrollando-ideas.com/download/Informes/110922_d+iLL&C_CIES_Informe_Especial_RSE.pdf

la construcción de los pilares sociales y ambientales necesarios para mantener la nueva economía global.

La sostenibilidad social puede definirse como las actividades necesarias para fomentar y permitir las relaciones sociales de las empresas con las personas o comunidades con las cuales interactúa o puede llegar a interactuar. Adicionalmente, como ya se ha mencionado, en la comunicación fluida y directa con los stakeholders.

Al interior de las organizaciones lo que se pretende con la sostenibilidad social es crear y mantener la calidad de vida de las personas, no solo en el aspecto físico de las personas, sino en el aspecto mental, procurando la igualdad de oportunidades, formación, atención a las necesidades, entre otras.

Finalmente, se busca también la participación en el desarrollo de las comunidades promoviendo los servicios sociales en diferentes grupos vulnerables.

1.3.3 Desarrollo Económico. La sostenibilidad financiera, está definida como la capacidad que tiene una empresa para mantener recursos financieros suficientes que le permitan mantenerse en sus actividades y que tenga a su vez una provisión pensando a futuro en las necesidades que pueden presentarse.

De acuerdo al artículo Sustentabilidad financiera de las organizaciones para el desarrollo, la sostenibilidad financiera “puede ser estimada y medida por el ingreso neto de una organización (Excedente de los ingresos sobre los gastos); liquidez (el efectivo disponible para pagar las cuentas); y solvencia (la relación de los activos y la deuda o pasivos)”¹².

Los indicadores financieros permiten a las empresas analizar su realidad y cuantificar con los datos al final del periodo el ejercicio con la finalidad de evaluar, corregir y/o implementar nuevas estrategias que permitan lograr sus objetivos a nivel financiero.

Un claro ejemplo de la importancia de los indicadores financieros se da en la contratación estatal, pues son un factor relevante a la hora de seleccionar un contratista, y tal como se demuestra en el Estudio Económico del sector de la construcción, realizado por la Alcaldía Mayor de Bogotá¹³, donde se resalta en

¹² VELASCO Miranda, Stephanie, Sustentabilidad financiera de las organizaciones para el desarrollo. [sitio Web]. En revista vinculando. Julio, 2015. [Consultado 11, 04, 2018] Archivo en pdf. Disponible en: <http://vinculando.org/sociedadcivil/sustentabilidad-financiera-organizaciones-desarrollo.html>

¹³ ALCALDIA MAYOR DE BOGOTA. Estudio económico del sector de la construcción proyectos de conservación y/o construcción de infraestructura vial y de espacio público. [sitio Web]. 2017. P. 27 [Consultado 30, 05, 2018] Archivo en pdf. Disponible en: https://www.idu.gov.co/Archivos_Portal/Ley%20de%20transparencia/Contrataci%C3%B3n/Contratos%20adjudicados%20para%20la%20vigencia%20actual/Modelo%20de%20Pliegos/Modelos%20de

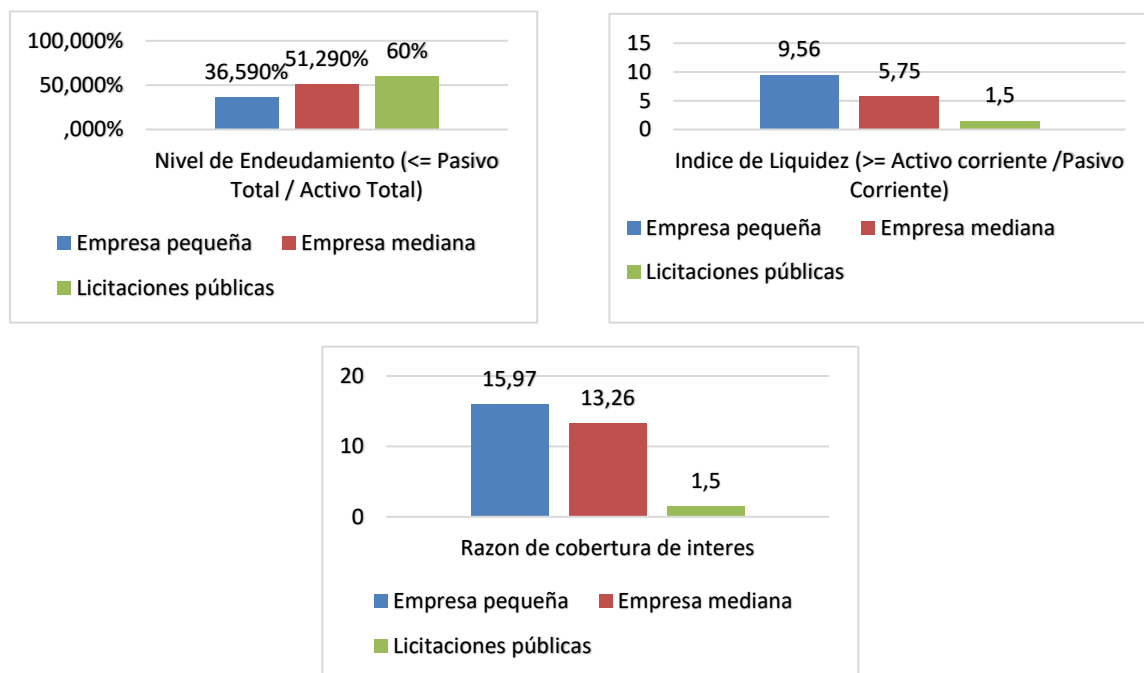
primer lugar la importancia de las empresas Pymes, pues de una muestra tomada de 724 empresas, el 30.8% son empresas pequeñas y el 50% empresas medianas.

En segunda instancia el estudio resalta el valor promedio de los indicadores financieros de las empresas y los compara con los solicitados en las licitaciones públicas donde dan a entender que la realidad financiera de las empresas es acorde a lo requerido por las entidades públicas. (Las cifras dadas en las siguientes graficas corresponden al corte de diciembre 31 de 2015)

Estos indicadores son una buena herramienta para comparar el crecimiento de la empresa con la competencia o empresas del mismo sector.

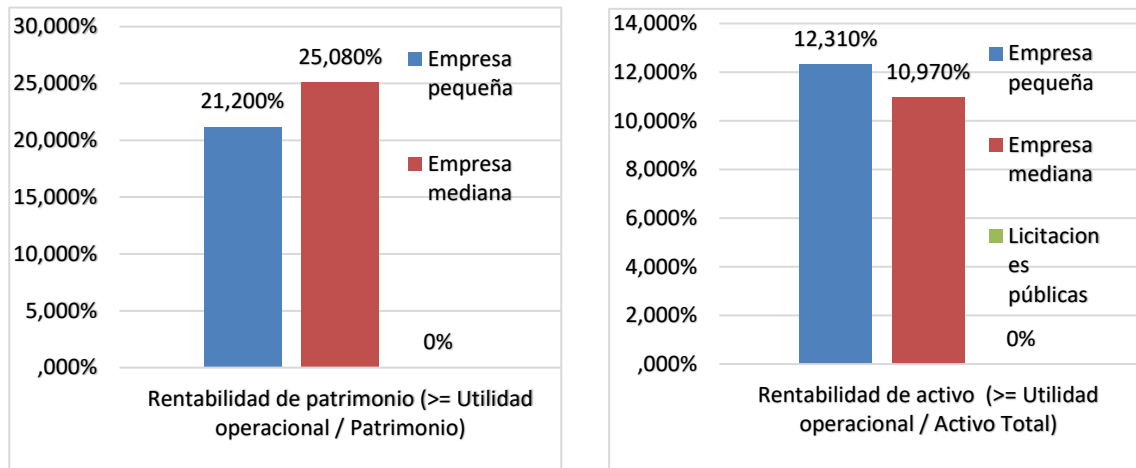
Este aspecto, juega un papel importante en el desarrollo de las organizaciones, y aun cuando no es la única razón por la que una empresa puede llegar al fracaso, es importante que a nivel interno dentro de las empresas se establezcan procedimientos o planes estratégicos financieros con el fin de evaluar las condiciones actuales y prever cualquier eventualidad, dándole sostenibilidad.

Figura 3 - Comparativo indicadores de capacidad financiera



Fuente: Elaboración propia con datos tomados del Estudio económico del sector de la construcción proyectos de conservación y/o construcción de infraestructura vial y de espacio público, pág. 27, 2017.

Figura 4 - Indicadores de Capacidad organizacional



Fuente: Elaboración propia con datos tomados del Estudio económico del sector de la construcción proyectos de conservación y/o construcción de infraestructura vial y de espacio público, pág. 27, 2017

2.REALIDAD DE LA SOSTENIBILIDAD DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTURAS EN COLOMBIA

Son varias las entidades que muestran gran preocupación por apoyar a los empresarios en la creación y desarrollo de las empresas constructoras y con los diferentes estudios realizados muestra como este desarrollo afecta directamente en la economía del país.

A continuación, se presentarán estudios recientes, de entidades como la Cámara Colombiana de la Infraestructura, Confecamaras, GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM), de los cuales se extraerán los factores relevantes que servirán como base para establecer el procedimiento objeto del presente documento.

2.1 CAMARA COLOMBIANA DE LA INFRAESTRUCTURA (CCI)

La CCI tiene claridad de la importancia y el aporte que hace el sector de la construcción al desarrollo y crecimiento de la economía del país; y ha tenido siempre un gran interés por estudiar el avance del sector de la construcción y ofrecer a las empresas privadas y al gobierno información real, en este caso desde el punto de vista de los empresarios.

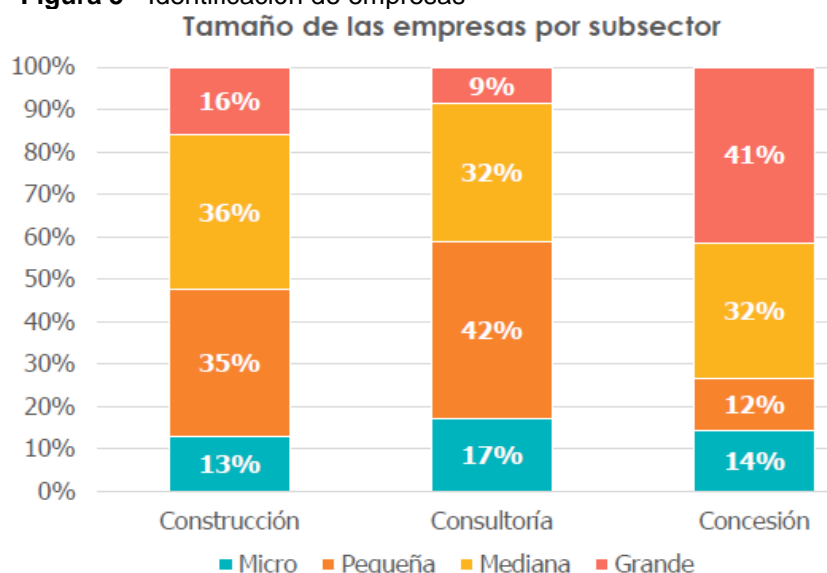
Para conocer desde el punto de vista de los empresarios, la CCI¹⁴ ha efectuado la “Encuesta de Percepción Sectorial 2017” realizada a empresas Constructoras, Consultoras y concesionarias.

Teniendo en cuenta que el objeto de este proyecto está planteado para ayudar a las empresas Pymes, se resaltan los resultados para este grupo, y según el estudio realizado por la CCI de las 535 empresas encuestadas el 35% corresponden a empresas Pequeñas, 35% empresas medianas y un 14% corresponde a Microempresas.

De igual forma de la totalidad de los encuestados, el 49% de las empresas ejercen actividades para edificaciones habitacionales y comerciales, el 36% ejercen actividades en edificaciones sociales (Salud y educación), 30% ejercen actividades en transporte, 30% ejercen actividades en agua potable y saneamiento básico, y un 15% realizan actividades en el sector de hidrocarburos.

¹⁴ CAMARA COLOMBIANA DE LA INFRAESTRUCTURA, Encuesta de percepción Sectorial. [Sitio web] Bogotá. 2017. [Consultado 04, 04, 2018]. Archivo en pdf. Disponible en: http://www.infraestructura.org.co/2017/20180223_RESULTADOS_ENCUESTA_PERCEPCION_SECTORIAL_2017.pdf

Figura 5 - Identificación de empresas



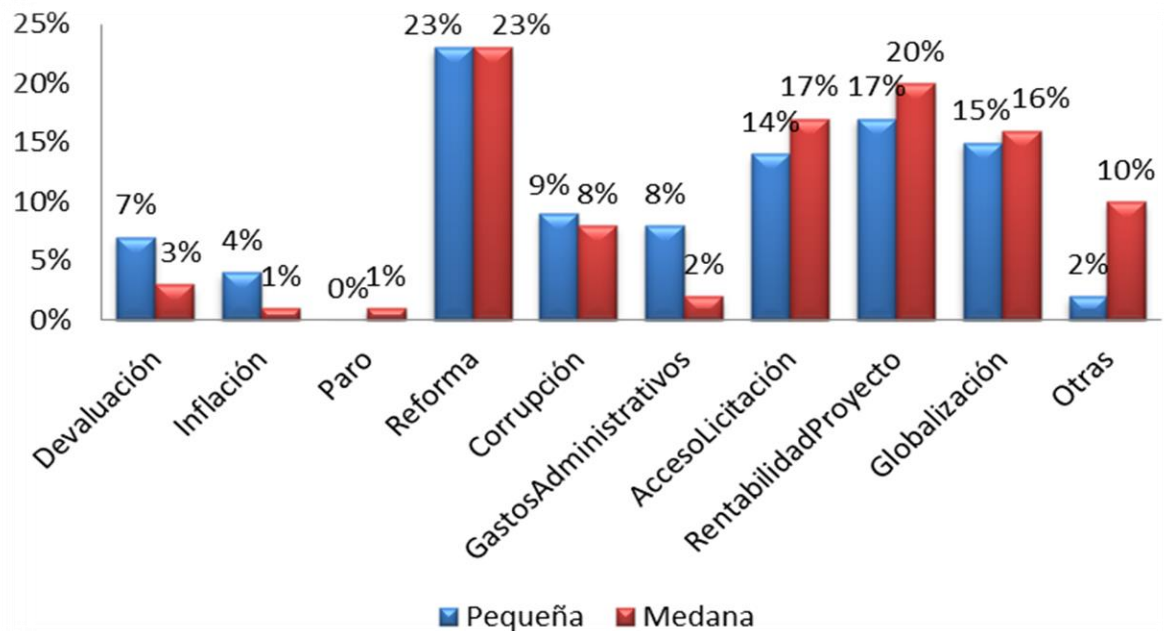
Fuente: CAMARA COLOMBIANA DE LA INFRAESTRUCTURA, Encuesta de percepción Sectorial. [Sitio web] Bogotá. 2017. P. 4 [Consultado 04, 04, 2018]. Archivo en pdf. Disponible en: http://www.infraestructura.org.co/2017/20180223_RESULTADOS_EN_CUESTA_PERCEPCION_SECTORIAL_2017.pdf

Dentro del estudio se establecen las situaciones o factores que más han dificultado el crecimiento y comprometen la sostenibilidad de las empresas del sector de obras civiles, constructoras, consultoras y concesionarias, arrojando los siguientes datos:

- Reformas (tributarias) con un 24%
- Rentabilidad de proyectos con un 17%
- Acceso a licitaciones con un 15%
- Globalización 14%
- Corrupción 9%
- Gastos administrativos 5%
- Devaluación 5%
- Inflación 4%
- Paro 1%.

Desagregados por tamaño de la empresa a continuación se exponen los resultados para las Pymes (Pequeña y mediana empresa).

Figura 6 - Situación que afectan a las Pymes del sector de obras civiles, constructoras, consultoras y concesionarias.



Fuente: CAMARA COLOMBIANA DE LA INFRAESTRUCTURA, Encuesta de percepción Sectorial. [Sitio web] Bogotá. 2017. P. 4 [Consultado 04, 04, 2018]. Archivo en pdf. Disponible en: http://www.infraestructura.org.co/2017/20180223_RESULTADOS_ENCUESTA_PERCEPCION_SECTORIAL_2017.pdf. modificado por el autor

Según lo presentado en la figura 4, se concluye que, según la percepción de los empresarios, existen factores externos e internos que los limitan en el desarrollo empresarial. A continuación, se resaltan los factores más representativos según su importancia:

- Factores Internos:
 - Rentabilidad del Proyectos
 - Acceso a licitaciones
 - Gastos Administrativos

- Factores Externos:
 - Reforma
 - Globalización
 - Corrupción

En el año 2016, se realizó otro estudio por la CCI junto con el centro de estudios económicos de la Agencia Nacional de Instituciones Financieras (ANIF) ¹⁵

¹⁵ CAMARA COLOMBIANA DE LA INFRAESTRUCTURA, ANIF, Encuesta a las Pymes de Infraestructura – Informe Nacional. [Sitio web] Bogotá. 2016. p. 10 [Consultado 04, 04, 2018].

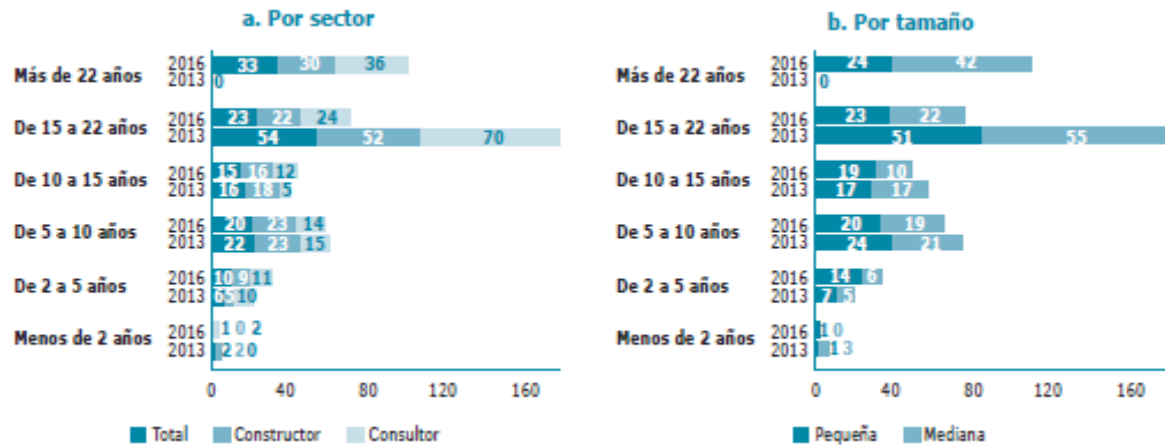
enfocada al sector de las Pymes (pequeñas y medianas), buscando con esta encuesta ofrecer datos que sirvan como análisis en la toma de decisiones para este grupo.

La encuesta fue realizada para 348 empresas del sector de la infraestructura, de los cuales el 49% de los encuestados correspondió a empresas dedicadas a la construcción; un 29% realiza actividades de consultoría y el 22% restante se dedica a ambas actividades. Así mismo del grupo de empresas encuestado el 36% ejercen actividades del sector transporte, un 32% en edificaciones sociales; un 7% en agua potable y saneamiento básico; y un 5% en actividades relacionadas con hidrocarburos.

Para este grupo de encuestados es importante resaltar que en las pequeñas empresas el 40% corresponden a empresas familiares, el 23% son empresas no familiares y el 13% son empresas unipersonales. Para las empresas medianas el 47% corresponden a empresas familiares, el 18% son empresas no familiares y el 8% son empresas unipersonales.

Un análisis interesante que se presenta en esta encuesta es la antigüedad de las empresas. Según el siguiente grafico se concluyó que para ambos sectores (construcción y consultoría) la antigüedad supera los 15 años en promedio, y solo un 11% contaba a la fecha del ejercicio menos de 5 años de antigüedad. Esto deja en evidencia que si es posible conseguir que una empresa con este enfoque en el sector sea sostenible y logre su permanencia en el tiempo.

Figura 7 -Años de funcionamiento de las empresas (%)



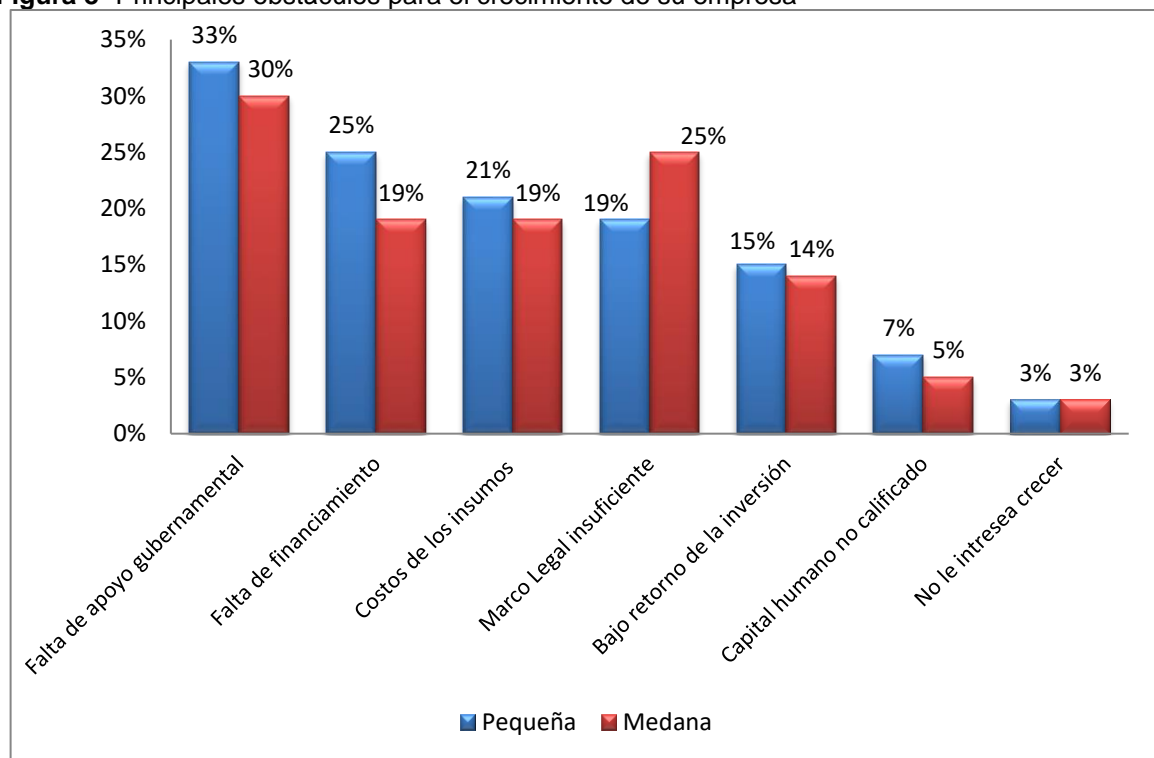
Fuente: Cifras & Conceptos S.A. Encuesta a las Pymes de Infraestructura – Informe Nacional. [Sitio web] Bogotá. 2016. P. 7 [Consultado 04, 04, 2018]. Archivo en pdf. Disponible en: http://www.anif.co/sites/default/files/investigaciones/encuesta_pymes_infraestructura_ii-16.pdf

Archivo en pdf. Disponible en: http://www.anif.co/sites/default/files/investigaciones/encuesta_pymes_infraestructura_ii-16.pdf

Enfocándose en el crecimiento empresarial para empresas pequeñas y medianas, la encuesta realizada establece como obstáculos, en primer lugar, la falta de apoyo gubernamental concluyendo que los impuestos afectan los estados financieros de las empresas, especialmente el impuesto a la Renta, seguido del IVA, 4x1000, impuesto a la riqueza, entre otros. Seguido a esto, el siguiente inconveniente es la falta de financiamiento, teniendo como principal fuente de financiación el capital propio, créditos comerciales, proveedores, leasing entre otros.

A continuación, se presenta el gráfico de los factores que influyen en el crecimiento de las empresas para cada grupo de las Pymes.

Figura 8 -Principales obstáculos para el crecimiento de su empresa



Fuente: Cifras & Conceptos S.A. Encuesta a las Pymes de Infraestructura – Informe Nacional. [Sitio web] Bogotá. 2016. P. 14 [Consultado 04, 04, 2018]. Archivo en pdf. Disponible en: http://www.anif.co/sites/default/files/investigaciones/encuesta_pymes_infraestructura_ii-16.pdf

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, la clasificación de los factores externos e internos que limitan el desarrollo empresarial para el grupo Pyme del sector de la construcción se pueden resumir en los siguientes:

- Factores Internos:
 - Bajo retorno de la inversión
 - Capital humano no calificado
 - No le interesa crecer.

- Factores Externos:
 - Falta de apoyo gubernamental
 - Falta de financiación
 - Costos de insumos
 - Marco Legal insuficiente

2.2 RED DE CAMARAS DE COMERIO (CONFECAMARAS)

Confecámaras (Red de Cámaras de Comercio) es un organismo de carácter nacional que coordina y brinda asistencia en el desarrollo de sus funciones a las Cámaras de Comercio colombianas, dentro de los proyectos ejecutados por Red de Cámaras de Comercio se encuentran unos programas que tienen como objeto incentivar y ayudar a los empresarios a legalizar o formalizar sus negocios mediante la creación de empresas jurídicas o naturales.

En el análisis efectuado por Confecámaras¹⁶ titulado “NACIMIENTO Y SUPERVIVENCIA DE LAS EMPRESAS EN COLOMBIA”, se indica que la permanencia de las empresas está muy ligada al entorno económico y para el caso del sector de la Construcción, se resalta que para el año 2011 las empresas tenían mayor índice de permanencia sobre otros sectores como el comercial e industrial. El crecimiento en el sector de la construcción para esta época estaba ligado a los proyectos de cuarta generación (4G) y de los programas Plan de Impulso de Productividad y Empleo.

Los proyectos impulsados por el gobierno le permitieron al sector de la construcción crecer en promedio 8%. Principalmente la actividad de la construcción para servicios público obtuvo en este estudio una tasa de supervivencia del 51.5%, seguido de la actividad de las obras de construcción de edificios el cual obtuvo un 52.1%, y otras obras de ingeniería el 40.3%. Por otra parte, las actividades que obtuvo menor supervivencia es la de terminación y acabado de edificios (26,6%), actividad que regularmente es de carácter temporal y es desarrollada principalmente por personas naturales.

Estos datos reflejan la importancia que tiene el apoyo del Estado al crecimiento de las empresas y al desarrollo del sector de la construcción.

En la actualidad el sector de la construcción ha venido decayendo debido a varios factores como lo son el mayor costo de material, disminución de la demanda por el decrecimiento de la economía, entre otros.

¹⁶ CONFECAMARAS. Nacimiento y Supervivencia de las empresas en Colombia. [Sitio web] Bogotá. 2016 [Consultado 05, 12, 2017]. Archivo en pdf. Disponible en: <http://www.confecamaras.org.co/cooperacion-y-competitividad/analisis-economico>

En lo que respecta al dinamismo empresarial, el estudio realizado con la información de los años 2011 a 2015 arroja un 23.1% promedio de nacimiento de empresas y un 19.5% promedio de cancelación, de esto se concluye que, por cada 100 empresas formales, 23 son nuevas y 19 salen del mercado; de igual manera solo un 29.4% de las empresas sobreviven los primeros 5 años.

Analizado por grupos se evidencia que la supervivencia difiere según el tipo de organización jurídica de la empresa; en sociedades esta tasa se ubica en 42,8% mientras en personas naturales es del 25,2%. De igual forma para las grandes empresas la tasa de supervivencia es superior siendo del 71.4%, para el caso de las empresas medianas es el 68%, para las pequeñas es el 60% y para las microempresas es el 29.1%.

Analizada la información, el estudio se expone la dificultad de la supervivencia de las microempresas, por contar con activos menores que restringen el acceso a financiamientos, haciéndolas más vulnerables a las condiciones del entorno y las condiciones del sector donde se desenvuelven. Sumado a esto resalta otras condiciones que las limita un poco, como son la mano de obra poco calificada.

Los datos expuestos anteriormente corresponden al análisis general, pero en referencia al caso específico del sector de la Construcción, se evidencia que el 46.7% de las empresas (sociedades) y 20,2% (naturales) sobreviven los primeros cinco años.

Por otra parte, en agosto de 2017, Confecámaras¹⁷ presentó el estudio “DETERMINANTES DE LA SUPERVIVENCIA EMPRESARIAL EN COLOMBIA”, con la finalidad de profundizar en el desarrollo del sector empresarial y proponer medidas para promoverlo, exhibiendo en primera instancia los factores que a nivel general inciden en la supervivencia empresarial.

El primer factor que incide en la supervivencia empresarial corresponde a las condiciones específicas de la empresa, como el tamaño de la empresa, pues las pequeñas tienden a ser más conservadoras y cuentan con menos mecanismos de financiación. También se refieren a la capacidad de acceso a líneas de crédito o financiación, entre otras.

El segundo factor corresponde a la dinámica del sector en el que se desarrolla, ya que la dinámica del sector en el que se desenvuelve afecta directamente la rentabilidad y el crecimiento de las empresas.

¹⁷ CONFECAMARAS. Determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia. [Sitio web] Bogotá. 2017 [Consultado 03, 01, 2018]. Archivo en pdf. Disponible en: <http://www.confecamaras.org.co/cooperacion-y-competitividad/analisis-economico>

Por último, es la ubicación geográfica donde está constituida la empresa y las posibilidades de expansión.

Respecto a la dinámica en Colombia, el estudio determinó que las empresas que hacen uso de garantías mobiliarias presentan mayor probabilidad de sobrevivir en un 80%, siendo un 30% superior a las que no usan este medio de apalancamiento. Los estudios realizados por CONFECAMARAS, evidencian el impacto que tiene en la estabilidad de las empresas el tipo de organización que se constituye, siendo las personas jurídicas las que cuentan con un mayor margen de permanencia versus personas naturales, esto se debe principalmente al acceso de alternativas de financiamiento. Sumado a esto, el rol que juega el estado en la dinámica empresarial es significativo, siendo los programas fomentados por ellos los impulsores del crecimiento.

2.3 GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM)

Global Entrepreneurship Monitor (GEM) es una red de investigación mundial, focalizada en el estudio de los procesos asociados con la concepción, creación, puesta en marcha y desarrollo de las iniciativas empresariales, en la cual Colombia se vinculó en el año 2006 y está integrada por las Universidades: Universidad Icesi, la Universidad del Norte, la Pontificia Universidad Javeriana de Cali, la Universidad EAN, la Universidad Cooperativa de Colombia y la Corporación Universitaria del Caribe.

En el año 2016 VARELA¹⁸ realizó el estudio Actividad Empresarial en Colombia con la finalidad de proveer información relevante y actualizada sobre el proceso empresarial a nivel nacional, regional y global, y aun cuando no está clasificada por sectores, toma en cuenta diferentes aspectos que son relevantes.

Dentro de las conclusiones dadas por el estudio se determinó que la aceptación socio – cultural hacia la creación de empresa decayó del 71% en el 2014 al 66% en el 2016; que el 53% de la población del país tienen intención de crear empresa en los próximos 3 años, pero solo el 16% lo hace realidad, y que aún existe un 26% de personas en los que el temor al fracaso los detendría al momento de tomar la decisión de crear una empresa.

De igual manera resalta que Colombia es el tercer país del mundo y el primero en América Latina con mayor porcentaje de empresarios extranjeros.

¹⁸ VARELA, Rodrigo, et. al. Actividad Empresarial Colombiana, Universidad Icesi, Universidad del Norte, Pontificia Universidad Javeriana Cali, Universidad EAN, Corporación Universitaria del Caribe – CECAR, Universidad Cooperativa de Colombia. [Sitio web]. 2017. P. 6. [Consultado 02, 01, 2018]. Archivo en pdf. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/317929591_Actividad_Empresarial_Colombiana_Reporte_GEM_Colombia_20162017

Este estudio concluye cuales son los factores que obstaculizan la actividad empresarial en Colombia en el 2016, y los cuales son:

- Falta de cohesión entre objetivos, políticas, programas de gobierno para el apoyo a los empresarios.
- La desarticulación de los programas que desconocen el ciclo de vida del empresario.
- Falta de una cultura orientada al riesgo y a la innovación.
- Falta de una visión compartida a nivel local, departamental y nacional.
- Falta de formación empresarial en todos los niveles educativos.
- Falta de formación en espíritu empresarial en los colegios.
- Cultura de individualidad de los empresarios.
- Falta de acompañamiento a los empresarios en etapas posteriores al nacimiento.
- Competencia desleal.
- Costos elevados de la infraestructura física.
- Dificultad en el acceso a la financiación.
- La falta de créditos bancarios con tasas preferentes para empresarios.
- Exceso de burocracia y carga impositiva.

De la misma manera, expone los aspectos que impulsan la actividad empresarial, a saber:

- Políticas y programas de gobierno que impulsan el desarrollo empresarial.
- El fortalecimiento de la relación Universidad – Empresa.
- Los tratados de libre comercio.
- Acceso a internet
- Mejoramiento de la infraestructura vial, portuaria y aeroportuaria del país.
- Concursos e incentivos financieros y de acompañamiento
- Cultura de persistencia
- Nueva situación social y política por acuerdos de paz

Respecto al crecimiento empresarial se concluye que los factores principales por los cuales los empresarios deciden cerrar o abandonar sus empresas son: Bajos niveles de rentabilidad (30%), motivos personales (22%) y problemas de financiación (18%).

2.4 CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA (CCB)

Centrando el estudio en la Capital del País, Bogotá es el eje principal de la economía de Colombia catalogándose como una de las ciudades de Latinoamérica más importantes sumado a su crecimiento desde el año 2014.

Como se puede ver en la figura 9, el gráfico realizado por Ayala¹⁹ desde el 2014, se evidencia el crecimiento económico de Bogotá ha sido positivo (3,5% promedio anual) y superior al de la economía colombiana (3,2%). La participación en la economía nacional aumentó en un punto porcentual: de 29,9% en 2014 a 31% en 2016.

De acuerdo con Ramirez²⁰, en el Estudio de Balance de la Economía de la Región Bogotá – Cundinamarca 2016 muestra un incremento del 4% en la constitución y renovación de empresas para todos los sectores económicos que pasó de 366.386 en el año 2015 a 382.170 en el año 2016.

En términos general predomina la existencia de Microempresas a nivel local con un 86%, le siguen las pequeñas empresas con un 13%, mediana empresa con un 3% y las grandes empresas el 1%. Y solo el 6% de las empresas se dedican a actividades de Construcción.

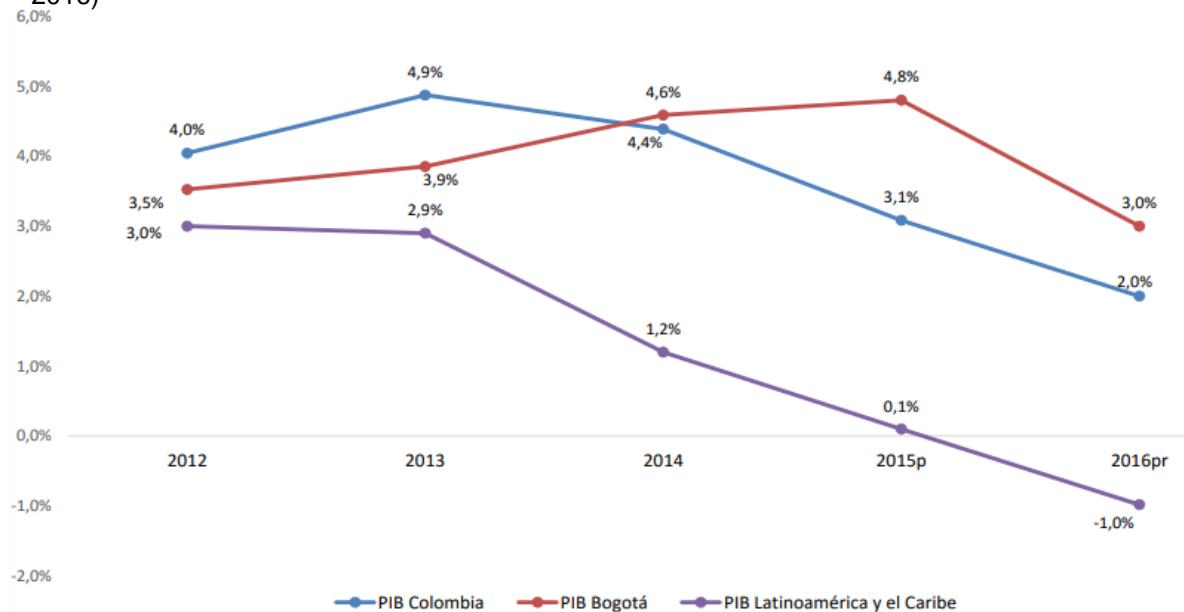
En lo que respecta al sector de la construcción, el estudio realizado muestra una disminución en la actividad por varios factores entre los cuales se resalta: El aumento de las tasas de interés para créditos hipotecarios, aumento de los precios de insumos para construcción.

Por otra parte, según la Cámara de Comercio de Bogotá en su Tabla de indicadores de para el año 2016 se matricularon 4.151 Microempresas, 36 pequeñas, 5 medianas y 1 grande. En este mismo periodo se cancelaron 787 Microempresas, 87 pequeñas y 44 medianas y 10 grandes. Las microempresas se caracterizan por su menor sostenibilidad, adaptación a la competencia y capacidad de respuesta a los cambios del mercado.

¹⁹ AYALA, Ramirez Ricardo. Las Finanzas y el desarrollo económico y productivo de Bogotá. Cámara de Comercio de Bogotá. [Sitio web] Bogotá. 2017. P. 8 [Consultado 20, 05, 2018]. Archivo en pdf. Disponible en: <http://veedurriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/camara%20comercio.pdf>

²⁰ RAMIREZ, Ricardo. Balance de la economía de la Región Bogotá – Cundinamarca 2016. Cámara de Comercio de Bogotá. [Sitio web] Bogotá. 2017. P. 38. [Consultado 05, 12, 2018]. Archivo en pdf. Disponible en: https://www.ccb.org.co/content/download/38898/922925/version/4/file/CCB_Balance+de+la+Economia+de+la+regi%C3%B3n+Bogot%C3%A1+Cundinamarca+2017.pdf

Figura 9 – Crecimiento PIB Bogotá- Cundinamarca – Colombia – Latinoamérica y el Caribe (2012 – 2016)



Fuente: DANE. Cuentas Nacionales y Departamentales 2017. Calculo: Dirección de Gestión y Transformación del Conocimiento, Cámara de Comercio de Bogotá. Tomado de Las Finanzas y el desarrollo económico y productivo de Bogotá. Cámara de Comercio de Bogotá. [Sitio web] Bogotá. 2017. P. 8 [Consultado 20, 05, 2018]. Archivo en pdf. Disponible en: <http://veedurriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/camara%20comercio.pdf>

Concluyendo, de los diferentes estudios analizados, a continuación, se presenta una compilación de algunos factores internos y externos que pueden ser la base para determinar el orden de impacto que tienen en el fracaso o sostenibilidad empresarial.

- Factores Internos:
 - Rentabilidad del Proyectos / Bajo retorno de la inversión
 - Acceso a licitaciones
 - Gastos Administrativos
 - Capital humano no calificado
 - Falta de una cultura orientada al riesgo y a la innovación.
 - No le interesa crecer

- Factores Externos:
 - Reforma
 - Globalización
 - Corrupción
 - Falta de apoyo gubernamental
 - Falta de financiación
 - Costos de insumos
 - Marco Legal insuficiente

Así mismo, como parte del estudio se debe resaltar, aun cuando no existan gran información al respecto, los factores que ayudan a la superveniencia de las empresas.

- Factores Internos:
 - Cultura de persistencia
 - Organización jurídica de la empresa
 - Uso de garantías mobiliarias.

- Factores Externos:
 - Programas y políticas de gobierno que impulsan el desarrollo empresarial.
 - Mejoramiento de la infraestructura vial, portuaria y aeroportuaria del país.
 - Acceso a internet.
 - Concursos e incentivos financieros y de acompañamiento
 - El fortalecimiento de la relación Universidad – Empresa

3.IMPACTO Y EFECTOS DE LOS FACTORES QUE CONLLEVAN A LAS EMPRESAS AL CIERRE

Teniendo en cuenta que son varios los factores que inciden en el fracaso o cierre de las empresas, a continuación, se profundiza en cada uno de ellos con la finalidad de determinar el orden de impacto y el efecto que tienen los mismos a corto o largo plazo en las empresas.

Este análisis es basado en los estudios analizados, y complementado por experiencias del sector.

A nivel interno en las empresas, existen varios factores, como son:

3.1 BAJA RENTABILIDAD DE LOS PROYECTOS.

Como es bien sabido, la finalidad de las empresas es el maximizar sus ganancias, pero existen ciertos aspectos que son descuidados por las empresas a nivel estratégico y a nivel administrativo, por el mismo desarrollo del entorno económico y del manejo que se dan ahora los clientes a los negocios.

En el sector de la construcción se encuentran empresas competidoras en proyectos que sin haber iniciado restringen las condiciones contractuales y/o económicas, las cuales pueden ser cruciales en la ejecución, y que estas a su vez se consideran limitantes al momento de adjudicar, por ejemplo:

- El tipo de contratación (Precio global fijo, Precio unitario fijo sin reajuste, etc.)
- Anticipo para inicio de los trabajos.
- Plazos contractuales ajustados.
- Topes en precios unitarios.
- Restricción en uso de materias primas.
- Exigencias a nivel de Personal, Seguridad Industrial, social y/o ambiental.
- Riesgos asociados a los trabajos a ejecutar.

Estos factores, como muchos otros, en ocasiones no son valorados por las empresas previamente a nivel económico, financiero, administrativo y organizacional, y al momento de la ejecución conllevan a las empresas a minimizar ganancias o inclusive generar pérdidas.

Dentro de las variables que pueden considerarse críticas, y a las cuales no se les da la importancia necesaria, están las condiciones del sitio donde se ejecutan los proyectos. Sin hacer un estudio previo de las zonas, ejecutar un proyecto con definiciones pendientes, no contar con delimitación clara de cuál es el alcance (donde inicia y donde termina), por citar algunos, que muchas veces conllevan a

sobre costos en los proyectos, mayor permanencia en las obras, incumplimientos contractuales, deterioro de la imagen corporativa, entre otros.

De igual manera, si al finalizar el proyecto no se realiza un cierre oficial con una evaluación económica y técnica puede llevar a cometer los mismos errores en los siguientes proyectos.

3.2 DIFICULTAD PARA ACCESO A LICITACIONES PÚBLICAS DE GRAN IMPORTANCIA

Refiriéndose a proyectos de construcción para el sector público, se encuentra que las empresas constructoras se tropiezan con algunas limitantes que no les permite acceder a licitaciones. Para el caso de empresas medianas y pequeñas se limita en gran medida en la participación de proyectos de gran envergadura.

Para empresas que su cliente principal es el Estado se convierte en un factor primordial el no poder acceder a la mayor cantidad de concursos o licitaciones, teniendo en cuenta que al final, aun cuando la empresa cuente con capacidad técnica y financiera para participar, es un tema de “suerte”, pues muchas entidades seleccionan el ganador basados en la Tasa Representativa del Mercado (TRM) a la fecha de adjudicación, sumado a la gran cantidad de proponentes que pudieran llegar a ser, convirtiéndolo en una posibilidad menor el poder ganar un proyecto. Este mecanismo de evaluación es usado por Entidades como el Invias, y que ha sido acogido por muchas otras como son Gobernaciones y Alcaldías.

Según los estudios mencionados anteriormente, principalmente los realizados por la Cámara Colombiana de la Infraestructura y Anif²¹ se han determinado unas causas por las cuales empresas pymes no pueden participar en ciertos procesos, a saber, la falta de experiencia general y específica requerida en proyectos, los requisitos de capacidad financiera y organizacional, de menor incidencia pero significativo, están los criterios de evaluación de la oferta económica y/o técnica que tienen las entidades públicas, y el otorgamiento de puntaje por factor técnico o de calidad que le dan.

La baja participación que pueda llegar a tener las empresas en las licitaciones públicas, dificulta la continuidad de los trabajos, que a mediano plazo pueden ser medidos por la disminución de sus flujos de caja, y a largo plazo no puedan ser manejadas generando pérdidas significativas en las empresas.

²¹ CAMARA COLOMBIANA DE LA INFRAESTRUCTURA, ANIF, Op.Cit., p. 17.

3.3 ALTOS GASTOS ADMINISTRATIVOS INICIANDO SU ACTIVIDAD EMPRESARIAL

Aun cuando los estudios muestran que no es una gran incidencia la que tienen los gastos administrativos, es un factor netamente interno de las empresas que la pueden llevar a la quiebra, si no es estructurada adecuadamente desde su inicio.

Las empresas Pymes, especialmente iniciando sus actividades tienen costos elevados, básicamente por la falta de planeación en la adquisición de equipos y maquinarias, adquisición de materiales e insumos a precios más elevados y sin poder acceder a líneas de crédito con proveedores, impuestos, entre otros.

Aun cuando una empresa Pyme no tienen una infraestructura organizacional grande, no dirigen su organización adecuadamente, generando gastos innecesarios o mal direccionados, especialmente para el caso de empresas familiares, ya que estos se vuelven la “caja menor” del grupo familiar.

Principalmente, a corto y mediano plazo genera vacíos en su flujo de caja, y largo plazo solo genera pérdidas económicas, pues no existen establecidos estándares o procedimientos.

3.4 CAPITAL HUMANO NO CALIFICADO

El sector de la construcción tiene una particularidad y es un aspecto relevante que está ligado con la operación y es el Capital Humano no calificado.

Siendo la construcción un sector que no produce en línea, si no por proyecto, la rotación de personal es muy alta, sumado al nivel de educación del personal, pues son individuos que no cuentan con los hábitos de ahorro, de contar con seguridad social, de buscar estabilidad laboral, sino por el contrario están habituadas a trabajar para subsistir.

Esto afecta durante la ejecución de los proyectos, pues genera atrasos en la programación de las obras por que continuamente la mano de obra no calificada está abandonando los trabajos y se debe estar contratando personal constantemente. Adicionalmente, los costos que tienen al ingresar nuevo personal continuamente (afiliaciones, exámenes médicos, dotaciones, capacitaciones, etc.), afectan directamente al costo de la obra.

A largo plazo, puede generar desconfianza con los clientes, pues la imagen que da la empresa está ligada al cumplimiento de los proyectos anteriores.

Por otra parte, el personal administrativo que no cuente con las competencias adecuadas para el cargo a desarrollar y la falta de compromiso que pueda llegar a

tener con la empresa, conlleva a problemas en la ejecución y pérdidas económicas por la falta de experiencia.

3.5 OTROS

Existen otros factores resultantes de los estudios que influyen en cierta medida en el fracaso de las empresas.

- Falta de una cultura orientada al riesgo y la innovación.
Aun cuando en el sector de la construcción no es fácil crear productos o generar proyectos innovadores, se debe tener en consideración el valor agregado que puede dar este aspecto en la gerencia estratégica y en el manejo de las organizaciones.
- Falta de formación empresarial.

De la misma forma, se presentan los factores externos más representativos, los cuales aun cuando no tenga control sobre los mismos, deben ser tenidos en cuenta dentro del análisis, a saber:

3.6 REFORMA

Este punto se refiere específicamente a las reformas tributarias, las cuales para las empresas son ineludibles, pero se podría decir que son las que más afectan en los costos de los proyectos, por lo cual deben ser evaluadas en el momento de iniciar.

3.7 GLOBALIZACIÓN

Según los estudios analizados para este caso, en algunos aspectos se puede considerar que la globalización ha afectado el desarrollo empresarial, pues ha permitido la llegada de muchas empresas extranjeras que cuentan con capital de trabajo, compitiendo con empresas medianas y pequeñas, lo que conlleva a la alta competitividad, especialmente en el sector público.

3.8 CORRUPCIÓN

Este aspecto ha afectado directamente la contratación, especialmente en el sector público, porque como es conocido existen muchos casos de corrupción en la contratación de obras públicas, sumado a los casos de obras inconclusas donde los contratistas se han robado los dineros públicos. ¿Esto a que ha llevado? En primera instancia a obligar a las entidades públicas a tomar medidas restrictivas como la no disposición de anticipos para las obras, sino que debe ser el propio contratista que debe financiarlas. Adicionalmente, se ha generado una

desconfianza a nivel general del sector de la construcción y una imagen desfavorable de los contratistas.

3.9 FALTA DE APOYO GUBERNAMENTAL

Este aspecto se refiere a la falta de apoyo que da el gobierno para los programas de innovación, limitando la participación de las medianas y pequeñas empresas. De igual manera según el estudio de GEM Colombia²², los empresarios consideran que falta más apoyo del gobierno en programas e incentivos para la creación de empresa y en el crecimiento de las empresas.

3.10 FALTA DE FINANCIACIÓN

Uno de los aspectos más relevantes en todos los estudios, se refieren a la falta de financiación para las empresas medianas y pequeñas. Generalmente las empresas de este grupo son de carácter natural o jurídicas con capitales de trabajo no muy altos, que en el momento que quieren crecer requieren de apoyo de las entidades financieras, y generalmente, no llegan a recibir ayudas avocándolos a tomar medidas alternativas como los prestamistas o a tomar recursos de otros proyectos para financiarse.

Esto afecta directamente el factor económico dentro de las empresas, ya que la toma de decisiones incorrectas sobre el manejo de los dineros y la falta de capital de trabajo para los proyectos conlleva al incremento de sus costos financieros, limitan el flujo de caja, lo que a corto plazo representa incumplimientos contractuales, y a largo plazo puede llevar a problemas financieros graves o hasta la quiebra.

3.11 COSTOS DE INSUMOS

Los incrementos de algunos insumos han afectado a las empresas directamente en las utilidades, esto debido a los pocos márgenes que pueden manejarse con los proveedores. Esto se debe a varios aspectos que ya hemos mencionado como son los impuestos a los productos, el mercado y su volatilidad, inclusive en casos de corrupción como los recientes conocidos llamados “carteles”.

A mediano plazo repercute en el costo de los proyectos y en la baja de utilidades, y a largo plazo, si no se evalúa adecuadamente por las empresas antes de iniciar cualquier proyecto puede generar pérdidas significativas.

²² VARELA, Op.Cit., p.70

3.12 MARCO LEGAL INSUFICIENTE

Refiriéndose a este aspecto, están el bajo nivel que tienen en Colombia las leyes que resguardan las actividades de construcción, las cuales en algunos casos están basadas o refieren a normas internacionales, cuyas mediciones o estándares no corresponden a la realidad del País.

4 VALORACIÓN DEL ORDEN DE IMPACTO

Teniendo la reseña de los diferentes aspectos encontrados en los diferentes estudios, para determinar el orden de impacto de los factores a continuación se realiza una evaluación de los factores internos y de los factores externos, tanto positivos como negativos. Se le otorgará un puntaje de acuerdo a la importancia según los estudios presentados.

Para la determinación del puntaje, se tomará en cuenta los porcentajes de incidencia según los estudios de donde se extrae la información para determinar el valor sobre un cien por ciento.

La calificación para determinar el orden de importancia se establece como: 10 puntos Bajo, 20 puntos medio bajo, 30 puntos medio, 40 puntos medio alto y 50 puntos alto, la cual será otorgada según el criterio y experiencia del autor.

A continuación, se presentan las calificaciones de los factores, y se establece el orden de importancia de los mismos. Una vez se establecidos se procederá a la determinación de las estrategias.

Tabla 1 - Matriz de evaluación de factores externos

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	PUNTAJE	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Programas y políticas de gobierno que impulsan el desarrollo empresarial.	0,3	40	12,00
2. Mejoramiento de la infraestructura vial, portuaria y aeroportuaria del país.	0,1	20	2,00
3. Acceso a internet.	0,1	30	3,00
4. Concursos e incentivos financieros y de acompañamiento	0,4	50	20,00
5. El fortalecimiento de la relación Universidad – Empresa	0,1	20	2,00
TOTAL	1,0		
AMENAZAS			
1. Reformas Tributarias	0,16	50	8,00
2. Globalización	0,11	30	3,30
3. Corrupción	0,06	40	2,40
4. Falta de apoyo gubernamental	0,23	20	4,60
5. Falta de financiación	0,15	50	7,50
6. Costos de insumos	0,14	30	4,20
7. Marco Legal insuficiente	0,15	20	3,00
TOTAL	1,00		

Fuente: Propia

Tabla 2- Matriz de evaluación de factores internos

FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	PUNTAJE	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Cultura de persistencia	0,1	30	3,00
2. Organización jurídica de la empresa	0,20	40	8,00
3. Uso de garantías mobiliarias.	0,30	50	15,00
4. No requieren una estructura organizacional grande (los empleados pueden ejercer varias funciones).	0,20	30	6,00
5. Tienen menor burocracia.	0,2	20	4,00
TOTAL	1,0		
DEBILIDADES			
1. Rentabilidad de los proyecto / Bajo retorno de la inversión	0,46	50	23,00
2. Dificultad para acceso a licitaciones de gran tamaño.	0,22	40	8,80
3. Los altos gastos Administrativos iniciando su actividad empresarial.	0,11	40	4,40
4. Capital humano no calificado	0,1	50	5,00
5. Falta de una cultura orientada al riesgo y a la innovación.	0,07	20	1,40
6. No le interesa crecer	0,04	10	0,40
TOTAL	1,00		

Fuente: Propia

Con base en las matrices de evaluación, el orden de impacto para cada aspecto es el siguiente.

Cuadro 2- Orden de importancia de factores externos e internos

FACTORES EXTERNOS CLAVE		FACTORES INTERNOS CLAVE	
OPORTUNIDADES		FORTALEZAS	
1	Concursos e incentivos financieros y de acompañamiento	1	Uso de garantías mobiliarias.
2	Programas y políticas de gobierno que impulsan el desarrollo empresarial.	2	Organización jurídica de la empresa
3	Acceso a internet.	3	No requieren una estructura organizacional grande (los empleados pueden ejercer varias funciones).
4	Mejoramiento de la infraestructura vial, portuaria y aeroportuaria del país.	4	Tienen menor burocracia.
5	El fortalecimiento de la relación Universidad – Empresa	5	Cultura de persistencia
AMENAZAS		DEBILIDADES	
1	Reformas Tributarias	1	Rentabilidad de los proyectos / Bajo retorno de la inversión

Cuadro 2 (continuación)

2	Falta de financiación	2	Dificultad para acceso a licitaciones de gran tamaño.
3	Falta de apoyo gubernamental	3	Capital humano no calificado
4	costos de insumos	4	Los altos gastos Administrativos iniciando su actividad empresarial.
5	Globalización	5	Falta de una cultura orientada al riesgo y a la innovación.

Fuente: Propia

El método de evaluación de factores externos e internos son de gran ayuda para determinar el impacto y el orden que tomara el planteamiento DOFA, como base para el planteamiento de estrategias, lo que permite enfocar en aquellos aspectos que corresponden a los que más impacto tienen dentro de los estudios y que han llevado a las empresas al cierre.

5 HERRAMIENTAS PARA EMPRESAS CONSTRUCTORAS PYMES EN LA TOMA DE DECISIONES DE GERENCIALES

Con base en la información plasmada anteriormente, se van a determinar las herramientas que puedan ser la base para las empresas Pymes del sector de la construcción en el planteamiento de sus estrategias gerenciales. Para ello se utilizará el Método DOFA que permitirá evaluar los aspectos positivos y negativos, y los aspectos externos e internos en un solo razonamiento.

El DOFA (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), es una herramienta utilizada para evaluar el estado de una empresa, y aun cuando es un método importante como apoyo para la determinación de Objetivos y metas dentro de la organización; con base a las diferentes variables también se pueden estudiar y determinar estrategias que conlleven a las empresas a minimizar los riesgos o a preverlos, logrando así la supervivencia y éxito empresarial.

Para el caso específico de este proyecto, se tomarán como Debilidades aspectos internos que llevan a las empresas al cierre. Como Amenazas se tomarán los aspectos encontrados como externos que afectan en crecimiento de las empresas, las oportunidades serán las ventajas que tienen las empresas que han logrado la supervivencia, y, finalmente tomaremos como fortalezas los aspectos relevantes para las empresas que les han permitido el crecimiento y la sostenibilidad.

6 LAS ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD COMO HERRAMIENTA PARA UNA EMPRESA CONSTRUCTORA PYME

La sostenibilidad, como lo indica Villa²³, está definida como “la selección del tipo de ventaja competitiva que la empresa desea construir y mantener, con la finalidad de obtener beneficios adecuados a largo plazo”, que es lo que se pretende plantear en este documento.

Por otra parte, Caballero²⁴, en el libro Dirección Estrategia de la Pyme se define la estrategia como el plan con el cual la empresa desarrollará sus actividades adaptándose a los cambios del entorno y que tiene como objetivo obtener y mantener una ventaja competitiva a largo plazo, y cuyas características principales son:

- Son decisiones relacionadas con la dirección a largo plazo de la empresa.
- Son las acciones realizadas con el objetivo de obtener una ventaja con respecto a los competidores.
- Son enfocadas a las actividades de la empresa, por lo tanto, se debe tener claridad si la empresa se va a dedicar a una o varias actividades.
- Para desarrollar las actividades elegidas, la empresa debe comprobar que éstas se ajustan al entorno en que se desenvuelve la empresa.

El siguiente cuadro, muestra el planteamiento de unas estrategias desde el punto de vista de los estudios, los cuales serán complementados seguidamente teniendo en cuenta la teoría sobre sostenibilidad empresarial.

Cuadro 3 - Planteamiento estrategias

	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		1	Uso de garantías mobiliarias.	1
	2	Organización jurídica de la empresa	2	Dificultad para acceso a licitaciones de gran tamaño.
	4	Tienen menor burocracia.	4	Los altos gastos Administrativos iniciando su actividad empresarial.
	5	Cultura de persistencia	5	Falta de una cultura orientada al riesgo y a la innovación.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO		ESTRATEGIA DO	

²³ VILLA Camacho, Maria Eugenia. Una reflexión sobre las bases conceptuales de la planificación y la gestión estratégica. Pág. 4, 2011. [Sitio web] Bogotá. Publicaciones. 2011 P. 4 [Consultado 11, 04, 2018]. Archivo en pdf. Disponible en: <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/782/1/28012436-2011-2-NIIE.pdf>

²⁴ CABALLERO Miguez, Gonzalo, FREIJEIRO Álvarez, Ana Belén. Dirección Estratégica de la Pyme. Ediciones de la U. 2010. 168 p. p. 37. ISBN 978-958-867-512-1.

Cuadro 3 (continuación)

1	Concursos e incentivos financieros y de acompañamiento	1	Buscar los programas patrocinados por los diferentes entes involucrados en el proceso de mejora continua, con el fin de participar de las capacitaciones y planes de acompañamiento.	1	Buscar programas de capacitación financiera para los gerentes y cabezas de proyectos con el fin de formar a las personas para que tomen decisiones asertivas que permitan mejorar la rentabilidad y viabilidad de los proyectos
2	Programas y políticas de gobierno que impulsan el desarrollo empresarial.	2	Vincular a la empresa en los diferentes gremios del sector con el fin de estar informado de los diferentes programas, inversión extranjera y estar actualizado en las regulaciones legales y tributarias.	2	Asesorarse y buscar los programas que apoyan e incentivan a los empresarios de las empresas Pymes.
3	Acceso a internet.	3	Establecer programas que de buen uso de los medios informáticos para optimizar el tiempo de los empleados.	3	Capacitar al personal para el mejor aprovechamiento del uso de las herramientas informáticas comerciales y técnicas (internet, software, etc.) con el fin de mejorar su formación académica y la eficiencia y eficacia en las diferentes tareas laborales.
4	Mejoramiento de la infraestructura vial, portuaria y aeroportuaria del país.	4	Establecer alianzas con empresas de los diversos sectores con el fin de participar bajo la figura de consorcios en estos proyectos.	4	Estudiar los planes de desarrollo a nivel nacional con el fin de buscar nuevas oportunidades
5	El fortalecimiento de la relación Universidad – Empresa	5	Establecer programas internos de formación de profesionales en últimos semestres de carreras universitarias que fortalezcan el vínculo con la empresa y que garanticen su permanencia a largo plazo	5	Establecer programas internos de formación de profesionales recién egresados como un departamento de innovación en la que busquen constantemente la creación de productos o servicios, o se busquen mecanismos que optimicen los recursos de la empresa
AMENAZAS		ESTRATEGIA FA		ESTRATEGIA DA	
1		1	Buscar los proyectos con incentivos de apalancamiento financiero por parte del estado	1	Establecer un plan de ejecución y control de la inversión y el endeudamiento.
2	Falta de financiación	2	Buscar posibles incentivos tributarios que ofrecen las diferentes entidades del sector público y privado para las empresas Pymes	2	Aplicar estrategias de Clúster con Empresas constructoras de gran tamaño para hacer más sólido el sector económico

Cuadro 3 (continuación)

3	Falta de apoyo gubernamental	3	Buscar proyectos privados que permitan a la empresa continuar su crecimiento sin depender únicamente de proyectos públicos	3	Implementar programas de capacitación al personal para fomentar su crecimiento personal
4	Costos de insumos	4	Crear con los proveedores un vínculo de mutua colaboración, donde el proveedor ofrezca descuentos o líneas de crédito y en el que la empresa de un valor agregado (publicidad, asesoría técnica, etc.)	4	Definir planes que minimicen el consumo y desperdicio de los materiales en los proyectos
5	Globalización	5	Establece relaciones comerciales con empresas extranjeras, ya sea como subcontratistas o socios en proyectos para buscar proyectos nuevos.	5	Estudiar la competencia, especialmente las empresas extranjeras para conocer sus políticas empresariales.

Fuente: Propia

Tomando en cuenta lo anterior, a continuación, se plantean unas estrategias, las cuales basados en los estudios, y analizando desde la teoría de Sostenibilidad empresarial, buscan dar a los empresarios que están iniciando su empresa o que aspiran tener mayor permanencia en el mercado, unas pautas que pueden ser útiles en el momento de tomar decisiones, aun cuando el documento no se enfoca en las ventajas y desventajas de la informalidad empresarial, la legalidad de las empresas, estos son aspectos necesarios para el crecimiento empresarial. Por tanto, el siguiente planteamiento se enfoca en las empresas que se encuentran constituidas o en proceso de creación.

- A. Diseñar y establecer desde el inicio de la empresa las metas a corto, mediano y largo plazo que sean la base del rumbo que tendrá la organización y que sean medibles para controlar su crecimiento. Dichas metas deberán ser acorde a su capacidad financiera, técnica y administrativa.

Para dar cumplimiento a las metas que tiene la empresa, el gerente y/o socios deberán estructurar una serie de planes para lo cual se debe tener total claridad de las ventajas y dificultades que tienen o que podrían llegar a presentarse. Para ello el primer paso es evaluar el contexto de la organización, incluyendo el estudio de la competencia, los mecanismos de financiación, marco legal y tributario, entre otros. Así mismo, la empresa debe evaluar en su contexto interno, lo que se refiere a su capacidad técnica, el "Know how" que posee, su capacidad financiera, sus limitantes, entre otros.

El estudio de la competencia es relevante tanto en la determinación de las metas, como la propuesta de las estrategias, por lo cual la empresa debe valorar cuáles son sus competidores, como trabajan, sus debilidades y fortalezas. Esto permite al empresario visualizarse y acercarse a la realidad del entorno, y de sus capacidades.

- B. La empresa debe establecer los mecanismos que tendrá a disposición para tener una comunicación adecuada con cada uno de las partes interesadas (Stakeholders), ya que como se ha mencionado anteriormente en el presente documento, son actores influyentes en el éxito de las empresas.

Es necesario de la empresa tenga claro cuáles son esos interesados, tanto internos como externos, y así mismo valorizar cada uno de ellos para determinar la incidencia que tengan en el desarrollo, no solo refiriéndose por proyectos, sino también a nivel general en la organización. Un método de evaluación puede ser el planteado en el libro Dirección estratégica de la Pyme, que determina tres características de los grupos de interés que deberán ser valoradas.

La primera es la capacidad de imponer sus objetivos a los demás grupos de interés, la segunda es que los objetivos se ajusten a las normas, valores o creencias de la sociedad, y la tercera se refiere a la urgencia que tiene en conseguir sus objetivos²⁵.

Según lo analizado por los autores del libro, quien tenga las tres características, es un grupo de interés crucial para la empresa.

De igual manera, dentro de los mecanismos determinados por la empresa, se deben señalar quien es el responsable o el conducto regular que se debe seguir para lograr un tratamiento adecuado de dichas partes.

- C. Teniendo en cuenta que el objetivo de las empresas es maximizar las ganancias, y uno de los aspectos más relevantes que se reflejan en los estudios es la falta de financiamiento para las empresas Pymes y la baja rentabilidad de los proyectos, se plantean unas estrategias que básicamente están dirigidas a la búsqueda de programas patrocinados por diferentes entes que brindan acompañamiento a los empresarios, así como la búsqueda de incentivos tributarios por parte del gobierno para las empresas Pymes.

Por otra parte, se plantea la búsqueda de proyectos con incentivos de apalancamiento financiero por parte del Estado, y a nivel interno que sean establecidos los planes para la ejecución y control de la inversión y el endeudamiento.

²⁵ CABALLERO. Op.Cit.. P. 64.

Las empresas Pyme, deben contar con alternativas de financiamiento, diferentes al crédito comercial, para lo cual debe tener evaluado en costo y tiempo de mecanismos alternativos, ya sea a través de proveedores, o por garantías mobiliarias, entre otras.

Es importante que el gobierno diseñe políticas tributarias atractivas y adaptables que incentiven el desarrollo de las empresas Pymes, para lo cual es importante que este grupo de empresas tengan participación activa en las diferentes organizaciones que son un gran respaldo para el sector de la construcción, como son la Cámara Colombia de la Infraestructura, la Sociedad Colombiana de Ingenieros, la Agencia Nacional de la Infraestructura, las Cámaras de Comercio, entre otras, que sirvan como canales de comunicación con las entidades gubernamentales.

- D. La empresa debe contar con un capital humano que aporte en el crecimiento de la organización, y que esta a su vez aporte al crecimiento de las personas.

El personal estratégico de la empresa debe contar con las competencias necesarias para lo cual la empresa debe establecer los programas de capacitación acorde a las funciones que ejercen y acorde con los objetivos que tiene la empresa.

De igual manera, para garantizar el compromiso del personal de la empresa, conviene buscar programas que fomenten en crecimiento profesional de las personas como son la formación de sistemas informáticos para aprovechamiento de las redes, y que estos a su vez sean aplicables a las actividades que realizan dentro de la organización.

Mucho se dice en la literatura respecto a la importancia del capital humano en las empresas y del impacto que tiene dentro de la organización. Es por esta razón que el gerente de empresa, debe conocer su personal y sus necesidades, para buscar el método más asertivo de vincularse en el desarrollo personal y familiar de sus empleados, y que así mismo estos se comprometan con el crecimiento de la organización.

- E. La Responsabilidad social empresarial, como se mencionó anteriormente, juega un papel importante en el crecimiento de las empresas, por lo tanto, el enfoque que debe tener la empresa pyme debe ser el llegar a las metas planteadas bajo un esquema de RSE.

La implementación de programas que incluyan el manejo de aspectos ambientales y sociales, además de ser una de las mejores herramientas para el manejo de las partes interesadas, son de gran ayuda para atender algunos de los aspectos encontrados en los estudios. Desde el aspecto ambiental el programa de RSE, puede ser el mecanismo que permita minimizar el consumo

y desperdicio de los materiales, influyendo directamente en el costo y en la rentabilidad.

De igual manera, en el aspecto social a nivel interno puede servir como respaldo al punto anterior en los programas de capacitación del personal, y en la integración de las personas con el objetivo de la empresa, lo cual a largo plazo puede ser una ventaja competitiva.

Sin embargo, como el estudio se encuentra enfocado al sector de las Pymes, no necesariamente la empresa debe contar con un programa de RSE que sea comparable al nivel de empresas grandes las cuales cuentan con los recursos económicos necesarios para establecer programas con grandes ambiciones, pero si desde la empresa pequeña y mediana se pueden empezar a buscar la integración de los aspectos sociales y ambientales al plan de desarrollo que tengan y que sean beneficiosos para la organización y para las partes interesadas.

- F. El empresario Pyme debe estar actualizado día a día en todos los aspectos (económicos, políticos, sociales, legales, administrativos, etc.), y una forma eficaz es ser participe activo de los diferentes gremios del sector de la construcción, los cuales son promotores de programas de fomento, y quienes constantemente informan al gremio de posibles cambios u oportunidades.

Por otra parte, como estrategia comercial, es de gran ayuda el ser participe de estas entidades, ya que es una puerta para empezar a darle reconocimiento a la empresa en el sector, y de entablar relaciones comerciales con otros empresarios que a futuro sirvan como estrategia de negocios para entablar consorcios.

- G. Otros aspectos que infieren en el crecimiento empresarial, y que no son fallas de las empresas, pero si esenciales en el estudio son, la globalización y la economía del país.

Además de que la empresa debe conocer sus competidores locales, debe saber cuáles son las empresas y/o productos que están llegando al país. Es importante que la organización conozca y evalúe las empresas extranjeras para conocer sus políticas empresariales, su trayectoria, y sus metas con la llegada al país. Además de dar un enfoque global del sector en que se desarrolla la empresa, puede ser una estrategia de acercamiento para entablar negocios.

- H. El sector de construcción se desenvuelve en un entorno muy cambiante, por lo cual la empresa debe plantear alternativas o estrategias que le den estabilidad, especialmente en las épocas de crisis. La organización debe buscar la estabilidad económica en esos picos de baja demanda, con un segmento

alternativo, que sirva de respaldo y que genere el flujo económico que necesita para continuar .

- I. La implantación de estrategias Clúster con empresas del sector mismo sector de la construcción, que cuenten con capacidad mayor, podrían llegar a ser un aliciente para la empresa pyme, impulsando su mercado, atrayendo nuevos clientes, mejorando su imagen y generando más ingresos.

7 CONCLUSIONES

- La importancia de un planteamiento estratégico gerencial es vital en el crecimiento y sostenibilidad de la empresa, ya que es la vía más asertiva para lograr los objetivos y minimizar los riesgos.
- Es importante que las estrategias gerenciales contemplen todos los aspectos, tanto internos como externos, con la finalidad de acercar la empresa a la realidad del entorno y que dichas condiciones se conviertan en la ventaja para la empresa y no su obstáculo.
- Teniendo en cuenta que el sector de la construcción está disgregado en grupos más pequeños, los cuales tienen diferentes tipos de operación, para llegar a un nivel de detalle en el planteamiento de estrategias gerenciales que les permita ser sostenibles en el tiempo, se deben tener en cuenta variables internas como son, la composición de empresa, el enfoque que tienen, la organización interna de la organización, la capacidad jurídica, técnica y financiera, entre otras.
- La sostenibilidad empresarial, desde el punto de vista de la teoría, está íntimamente ligada al conocimiento y entendimiento de los Stakeholder, siendo este un aspecto relevante dentro del planteamiento de cualquier tipo de estrategia para la sostenibilidad, teniendo como principal factor la definición de los canales de comunicación tanto al interior de las organizaciones como al exterior.
- Muchos autores desde el punto de vista teórico, sugieren varios mecanismos de evaluación o calificación de los objetivos dentro de la organización. Estos mecanismos impactan principalmente a las áreas al interior de la empresa, pues la filosofía es que, al momento del planteamiento de la estrategia de sostenibilidad empresarial, se prioricen los objetivos según la necesidad y la proyección de la empresa.
- Los programas de Responsabilidad Social Empresarial, se ha convertido en un aspecto relevante dentro de la sostenibilidad, pues tienen impacto en aspectos que van desde el punto de vista económico, hasta influir en la reputación de la empresa. Por esta razón se debe dar importancia a la vinculación de una estrategia detallada de sostenibilidad para cada empresa, en la cual se vinculen los programas de sostenibilidad ambiental y social.
- El entendimiento de los estudios enfocados en el sector de la construcción para las empresas Pymes, permite acercar al lector a la realidad tanto del estado de las organizaciones, como a los factores relevantes según los empresarios, lo cual se considera como la primera herramienta en el planteamiento de una estrategia para conseguir la sostenibilidad empresarial.

- Al conocer en detalle las razones por las cuales las empresas constructoras pymes fracasan, se determina que son factores conocidos y obvios, pero que por desconocimiento de los gerentes y de las empresas no son previstos o atendidos a tiempo, bien sea por falta de planeación o simplemente porque se pasan por alto. Esto demuestra la importancia que se debe tener sobre la preparación de las personas, especialmente quienes están a cargo de áreas y de la misma gerencia.
- Analizando el impacto de los factores en la sostenibilidad empresarial, queda en evidencia la incidencia que tienen las políticas de gobierno para el desarrollo económico y al acceso de los incentivos financieros, convirtiendo al estado en un aliado estratégico para la sostenibilidad empresarial. Pero así mismo, se considera que hay falencias en el apoyo para programas o incentivos en la creación de las empresas y en el crecimiento empresarial que genera entre los empresarios una percepción de falta de apoyo gubernamental para empresas medianas y pequeñas.
- Así mismo, la percepción sobre los impuestos y las reformas tributarias, es un aspecto que afecta negativamente en el crecimiento de las empresas, pues son considerados como un costo elevado que impacta significativamente en las utilidades de los proyectos.
- Los planteamientos de este documento, de manera general, ofrecen una directriz con relación a los aspectos más representativos que se deben tener en cuenta para contribuir a la sostenibilidad en el tiempo de una empresa sostenible.

8 RECOMENDACIONES

- Es importante que las entidades del gobierno o los entes que apoyan a los empresarios, desarrollen estudios enfocados en evidenciar los aspectos relevantes de las empresas medianas y pequeñas que consiguieron el éxito y que sirvan como modelo para los emprendedores, de forma tal que sean un incentivo para nuevos empresarios.
- Aun cuando se cuentan con estudios que tienen como finalidad saber cuáles son los tropiezos que han encontrado los empresarios, que no les han permitido tener empresas sostenibles, son muy pocos los que se centran en estudiar los casos en las empresas con las cuales pasa lo opuesto, especialmente enfocado en el sector de la construcción, el cual constituye uno de los sectores más relevantes en la economía general del país. De esta forma los estudios enfocados a grupos medianos y pequeños del sector de la construcción, se podrían configurar como en una herramienta útil para la implementación de estrategias desde el punto de vista real.
- El planteamiento de estrategias basadas en experiencias reales de empresas pymes del sector de la construcción y soportadas con la teoría sobre sostenibilidad empresarial, constituyen una herramienta útil para las pequeñas y medianas empresas, ya que se da una aproximación más acertada para futuros emprendedores o para los empresarios que está iniciando sus actividades en la toma de decisiones o en el planteamiento de sus objetivos.
- Se debe tener un acercamiento de los empresarios a los programas fomentados por el gobierno para empresas del sector Pyme, así como de los diferentes mecanismos dispuestos para la capacitación y el fortalecimiento empresarial.

BIBIOGRAFIA

ALVAREZ TRILLOS, José Antonio. Gestión ambiental con tecnología de información. En: Revista RETHOS "Especialización en práctica pedagógica universitaria". Universidad Francisco de Paula Santander. Departamento de Pedagogía, Andragogia, Comunicación y Multimedia. Facultad de Educación, Artes y Humanidades. San José de Cúcuta. 2005. p. 49.

ORGANIZACIÓN DE NACIONES UNIDAS –ONU-. Nuestro futuro común: Informe Brundtland [Sitio web] Bogotá. sec. Publicaciones. 1987 p. 23 [Consultado 20, 08, 2018]. Archivo en pdf. Disponible en: http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMA D-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf

GOMEZ DE SEGURA, Roberto Bermejo. Del desarrollo sostenible según Brundtland a la sostenibilidad como biomimesis. Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional. Bilbao.2014. vol. 1. P. 17. [Consultado 03, 04, 2018]. ISBN: 978-84-89916-92-0. Archivo en pdf. Disponible en <http://publicaciones.hegoa.ehu.es/publications/315>

GARZON CASTRILLON, Alfonso e IBARRA MARES, Alberto. Revisión sobre la sostenibilidad empresarial En: Revista de estudio s avanzados de liderazgo. [sitio Web] vol. 01 no 03. 2014. P. 59 ISSN 21662320 [Consultado 07, 02, 2018] Archivo en pdf. Disponible en: <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/4-castrillon.pdf>

GIL LAFUENTE, Ana M y BARCELLOS PAULA, Luciano. Los desafíos para la sostenibilidad empresarial en el siglo XXI. Revista Galega de Economía [sitio Web] vol. 20 no 02. 2011. P. 17 ISSN: 1132-2799 [Fecha de consulta: 10, 05, 2018] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39121262007> ISSN 1132-2799

EPSTEIN, Marc J. Traducido por Samuel A. Mantilla. Sostenibilidad Empresarial. Eco ediciones. 2009. Pag. 16, ISBN: 9789586486194

LUSTHAUS, Charles, ADRIEN, Marie-Hélène, ANDERSON, Gary, CARDEN, Fred y MONTALVAN,,George Plinio. Evaluación organizacional –Marco para mejorar el desempeño, Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo. [sitio Web]. 2002. P. 14, ISBN: 0-88936-999-2. [Consultado 04, 04, 2018] Archivo en pdf. Disponible en: http://www.fi.uba.ar/archivos/posgrados_apuntes_webOrg.pdf

VAN RIEL, Cess B.M. Alineare para ganar. Lid Editorial. Pág. 21. 2012. ISBN: 9788483566442

ARGANDOÑA, Antonio y SILVA, Ricardo Isea. ISO 26000, una guía para la responsabilidad social de las organizaciones. Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. IESE Business School Universidad de Navarra. [sitio Web]. 2011. P. 16. [Consultado 30, 05, 2018] Archivo en pdf. Disponible en: https://www.iese.edu/es/multimedia/catedralacaixa_vol11_Final_tcm5-72287_tcm42-62533.pdf

SANCHEZ SUMELZO, Natalia. La Sostenibilidad en el Sector Empresaria – Importancia de los distintos grupos de interés en el proceso del cambio. Universidad Politécnica de Catalunya. [sitio Web]. 2012. P. 26. [Consultado 07, 02, 2018]. Archivo en pdf. Disponible en: https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/18820/TFM_NSanchez_La%20sostenibilidad%20en%20el%20sector%20empresarial.pdf?sequence=1&isAllowed=y

VIDAL, Isabel. Sostenibilidad y Responsabilidad Social en la Empresa. Llorente & Cuenca. [sitio Web]. 2011.P. 5. [Consultado 30, 05, 2018] Archivo en pdf. Disponible en: https://www.desarrollando-ideas.com/download/Informes/110922_d+iLL&C_CIES_Informe_Especial_RSE.pdf

VELASCO Miranda, Stephanie, Sustentabilidad financiera de las organizaciones para el desarrollo. [sitio Web]. En revista vinculando. Julio, 2015. [Consultado 11, 04, 2018] Archivo en pdf. Disponible en: <http://vinculando.org/sociedadcivil/sustentabilidad-financiera-organizaciones-desarrollo.html>

ALCALDIA MAYOR DE BOGOTA. Estudio económico del sector de la construcción proyectos de conservación y/o construcción de infraestructura vial y de espacio público. [sitio Web]. 2017. P. 27 [Consultado 30, 05, 2018] Archivo en pdf. Disponible en: https://www.idu.gov.co/Archivos_Portal/Ley%20de%20transparencia/Contrataci%C3%B3n/Contratos%20adjudicados%20para%20la%20vigencia%20actual/Modelo%20de%20Pliegos/Modelos%20de%20pliegos%20de%20condiciones%20idu%2017/01%20ESTUDIO%20DEL%20SECTOR%20-%20OBRA%202017%20V4.pdf

CAMARA COLOMBIANA DE LA INFRAESTRUCTURA, Encuesta de percepción Sectorial. [Sitio web] Bogotá. 2017. [Consultado 04, 04, 2018]. Archivo en pdf. Disponible en: http://www.infraestructura.org.co/2017/20180223_RESULTADOS_ENCUESTA_PERCEPCION_SECTORIAL_2017.pdf

CAMARA COLOMBIANA DE LA INFRAESTRUCTURA, ANIF, Encuesta a las Pymes de Infraestructura – Informe Nacional. [Sitio web] Bogotá. 2016. p. 10 [Consultado 04, 04, 2018]. Archivo en pdf. Disponible en:

http://www.anif.co/sites/default/files/investigaciones/encuesta_pymes_infraestructura_ii-16.pdf

CONFECAMARAS. Nacimiento y Supervivencia de las empresas en Colombia. [Sitio web] Bogotá. 2016 [Consultado 05, 12, 2017]. Archivo en pdf. Disponible en: <http://www.confecamaras.org.co/cooperacion-y-competitividad/analisis-economico>

CONFECAMARAS. Determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia. [Sitio web] Bogotá. 2017 [Consultado 03, 01, 2018]. Archivo en pdf. Disponible en: <http://www.confecamaras.org.co/cooperacion-y-competitividad/analisis-economico>

VARELA, Rodrigo, et. al. Actividad Empresarial Colombiana, Universidad Icesi, Universidad del Norte, Pontificia Universidad Javeriana Cali, Universidad EAN, Corporación Universitaria del Caribe – CECAR, Universidad Cooperativa de Colombia. [Sitio web]. 2017. P. 6. [Consultado 02, 01, 2018]. Archivo en pdf. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/317929591_Actividad_Empresarial_Colombiana_Reporte_GEM_Colombia_20162017

AYALA, Ramirez Ricardo. Las Finanzas y el desarrollo económico y productivo de Bogotá. Cámara de Comercio de Bogotá. [Sitio web] Bogotá. 2017. P. 8 [Consultado 20, 05, 2018]. Archivo en pdf. Disponible en: <http://veedurriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/camara%20comercio.pdf>

RAMIREZ, Ricardo. Balance de la economía de la Región Bogotá – Cundinamarca 2016. Cámara de Comercio de Bogotá. [Sitio web] Bogotá. 2017. P. 38. [Consultado 05, 12, 2018]. Archivo en pdf. Disponible en: https://www.ccb.org.co/content/download/38898/922925/version/4/file/CCB_Balance+de+la+Economia+de+la+regi%C3%B3n+Bogot%C3%A1+Cundinamarca+2017.pdf

VILLA Camacho, Maria Eugenia. Una reflexión sobre las bases conceptuales de la planificación y la gestión estratégica. Pág. 4, 2011. [Sitio web] Bogotá. Publicaciones. 2011 P. 4 [Consultado 11, 04, 2018]. Archivo en pdf. Disponible en: <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/782/1/28012436-2011-2-NIIE.pdf>

CABALLERO Miguez, Gonzalo, FREIJEIRO Álvarez, Ana Belén. Dirección Estratégica de la Pyme. Ediciones de la U. 2010. 168 p. ISBN 978-958-867-512-1.