

GUÍA ESTRATÉGICA PARA FORTALECER LA COMPETITIVIDAD Y ADAPTACIÓN AL  
MERCADO NACIONAL DE EMPRESAS EMERGENTES EN CONSULTORÍA DE OBRAS  
CIVILES, APLICADO EN LA EMPRESA C.E.C. DISEÑAR S.A.S

JUAN DAVID JIMÉNEZ RODRÍGUEZ

PROYECTO INTEGRAL DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS

DIRECTOR

MANUEL RICARDO GONZÁLEZ VÁSQUEZ  
MBA, ARQUITECTO

CODIRECTOR

JUAN SEBASTIAN NEIRA SARMIENTO  
ARQUITECTO

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

2022

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Nombre del director

Firma del Director

---

Nombre

Firma del presidente Jurado

---

Nombre

Firma del Jurado

---

Nombre

Firma del Jurado

Bogotá, D.C. septiembre de 2022

## **DIRECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD**

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretario General

Dr. José Luis Macías Rodríguez

Decano Facultad de Arquitectura

Dra. María Margarita Romero Archbold

Directora Programa

Dra. María Margarita Romero Archbold

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

## TABLA DE CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	8
INTRODUCCIÓN	9
1. TEMÁTICA A DESARROLLAR	10
1.1. Línea de investigación	10
1.2. Situación problemática (Planteamiento del problema)	10
1.3. Formulación de la pregunta	11
1.4. Identificación del problema	11
1.5. Delimitación y alcance del problema	11
1.6. Justificación	12
2. OBJETIVOS	13
2.1 Objetivo general	13
2.2 Objetivos específicos:	13
3. MARCO TEÓRICO	14
3.1 Idea o plan de negocio	15
3.1.1 <i>El Plan Estratégico</i>	16
3.1.2 <i>El Plan de Marketing</i>	16
3.1.3 <i>El Plan de Operaciones</i>	17
3.1.4 <i>El Plan Financiero</i>	17
3.2 Cuestionamientos iniciales	19
3.3 Marco estratégico	20
3.4 Análisis del mercado	21
3.5 Marco de funciones y operaciones	22
3.6 Marco Financiero	23
4. PLAN ESTRATÉGICO	24
4.1 Importancia de la Planeación Gerencial para las Empresas Emergentes	26
4.2 Análisis del entorno	27
4.3 Análisis DOFA	27
5. DISEÑO DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	28
5.1 La estrategia de la diferenciación:	28

5.2 Estrategia de enfoque:	28
5.3 Implementación de la estrategia.	29
6. DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO APLICADO A C.E.C. DISEÑAR S.A.S	31
6.1 Análisis del entorno Externo	31
6.2 Análisis del entorno Interno	36
6.3 Análisis DOFA	40
6.3.1 Amenazas	42
6.3.2 Oportunidades	42
6.3.3 Debilidades	42
6.3.4 Fortalezas	43
6.4 Análisis de Competitividad	44
7. CONCLUSIONES DEL EJERCICIO	45
7.1 Estrategias	45
BIBLIOGRAFIA	46

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Principales Desafíos para las nuevas empresas	15
Figura 2. Planes dentro de un plan de negocio	16
Figura 3. Cuestionamientos orientativos al emprendedor	18
Figura 4. Proceso básico del producto en la Empresa C.E.C. DISEÑAR S.A.S	21
Figura 5. Perfiles principales para la Empresa C.E.C. DISEÑAR S.A.S	23
Figura 6. Las 5 fuerzas que dirigen la competencia	25
Figura 7. Los 7 tips esenciales para la creación de una empresa	30
Figura 8. Grafico Resultado de la Matriz Interna y Externa para C.E.C. DISEÑAR S.A.S.	39
Figura 9 Gráfico indicativo se los Resultados de un DOFA	41
Figura 10. Grafica calificativo del análisis DOFA	41

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Matriz de evaluación de variables externas EFE (Parte 1)	32
Tabla 2. Matriz de evaluación de variables externas EFE (Parte 2)	33
Tabla 3. Matriz de evaluación de variables externas EFE (Parte 3)	34
Tabla 4. Matriz de evaluación de variables externas EFE (Parte 4)	35
Tabla 5. Matriz de evaluación de variables externas EFE (Parte 5)	36
Tabla 6. Matriz de evaluación de variables Internas EFI (Parte 1)	37
Tabla 7. Matriz de evaluación de variables Internas EFI (Parte 2)	38
Tabla 8. Matriz de evaluación de variables Internas EFI (Parte 3)	39
Tabla 9. Tabla Análisis DOFA	41
Tabla 10. En la tabla se muestra la matriz de Competitividad	45



## RESUMEN

A nivel económico, Colombia basa gran parte de su progreso en la construcción de obras civiles, autopistas, aeropuertos, edificaciones etc., por lo cual existen un sin número de empresas que se crean para abastecer este mercado sin contar con la adecuada capacitación en estrategias de competitividad y adaptación al mercado colombiano.

Las empresas que recién emergen en el país generalmente no tiene una base sólida para su constitución y se suele pensar que constituir empresa en el nación no se trata únicamente en tener los conocimientos técnico-teóricos necesarios para ejercer como profesional ingeniero civil o no se trata tampoco de tener el dinero para la constitución de la empresa en entidades reguladoras como cámara y comercio, ni mucho menos se trata de tener el dinero para crear una página web o hacer tarjetas de presentación; crear empresa en Colombia es una ardua tarea que debe basarse en el conocimiento de la competencia y en la habilidad para crear estrategias gerenciales que le permitan adaptarse al mercado y obtener utilidades superiores al promedio. El trabajo pretende exponer los lineamientos que se debe fortalecer para que la constitución de una empresa no se quede en el papeleo que se tiene que hacer con las entidades reguladoras sino en un emprendimiento exitoso, con adecuadas bases y con longevidad en el mercado nacional. Lo anterior aplicado a una empresa de consultoría recientemente constituida como lo es Consultoría estructural u de construcciones Diseñar S.A.S.

**Palabras clave:** Estrategia, gerencia, emergente, competitividad.

## INTRODUCCIÓN

En Colombia un gran porcentaje de su producto interno bruto lo mueve la construcción de obras civiles, por lo cual esta actividad económica y sus respectivas ramas son una de las principales fuentes de generación de trabajo, por ende, y a medida que transcurren las generaciones, a la creación de nuevas empresas. Este trabajo se enfoca en aquella rama que está detrás de toda construcción de obras civiles y es puntualmente el diseño. Empresas de consultoría que buscan entrar al mercado nacional para no solo ejercer una actividad económica sino contribuir al desarrollo económico del país.

Sin embargo, las estadísticas señalan que entre el 70% y el 80% de las empresas emergentes duran menos de una década.

Por lo tanto lo que pretende este documento es establecer unos lineamientos básicos en la investigación, para que las empresas emergentes que dedicaran al diseño de obras civiles, se introduzcan en el mercado con los recursos necesarios, tangibles e intangibles y con fundamentos de estrategia y competitividad, estos últimos dos puntos clave para llevar las riendas de un establecimiento comercial.

## **1. TEMÁTICA A DESARROLLAR**

### **1.1. Línea de investigación**

Ciudades Competitivas

### **1.2. Situación problemática (Planteamiento del problema)**

A nivel nacional el sector de la construcción mueve el 6.65% del producto interno bruto PIB y muchos sectores se desligan de la misma construcción (Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)); de aquí radica la importancia que las empresas que surjan dedicadas al ámbito de la construcción, diseño, interventoría y supervisión de obras civiles, tengan la capacidad de mantenerse en el mercado y contribuir al crecimiento del país.

Por otra parte, según la Red de Cámaras de Comercio “en Colombia durante el año 2019 se crearon 309.463 empresas; aproximadamente la mitad, principalmente las creadas por personas naturales no llegaron al primer año de ser establecidas”. (Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio – Confecámaras, 2019, p. 2). La principal deserción se evidencia en personas naturales frente a personas jurídicas o sociedades, las segundas, organizaciones estructuradas con base en la administración empresarial y estrategias gerenciales.

También, se observa en estudios realizados por Almagro y Manzano (2016) que, dentro de los principales inhibidores percibidos por los empresas emergentes, se encuentran factores externos e internos como “la inexperiencia, falta conocimiento en administración de empresas, falta de dedicación, espacios para trabajar, trámites de constitución, información y asesoramiento para empezar, la fiscalidad y cuestiones reglamentarias, la financiación, los socios, los relacionados con el sector y conocimientos técnicos específicos”. (p.6). Dentro de las barreras internas se enmarcan igualmente: personal sin capacitación, plan de negocios mal elaborados y deficiencia en estandarización. (Cervantes, 2015).

Es por es la razón que se surge la pregunta o la inquietud de como poder mitigar los efectos de deserción de las empresas nuevas y que esto se enfoque en las empresa C.E.C DISEÑAR S.AS.

### **1.3. Formulación de la pregunta**

¿Cómo las empresas emergentes en consultoría de obras civiles pueden definir una estrategia gerencial que minimice el fracaso prematuro, para desarrollar competitividad de las pequeñas empresas como C.E.C. DISEÑAR S.A.S a partir de una estructuración coherente?

### **1.4. Identificación del problema**

En la actualidad enfrentamos tiempos difíciles que no solo nos afectan a nivel nacional sino que situaciones de salud nos afectan globalmente, es por eso que hoy en día nos enfrentamos a retos cada vez más exigentes que los de nuestros antecesores y por lo cual es clave para el emprendedor y futuro gerente de compañía, conocer y capacitarse para obtener los lineamiento y las herramientas necesarias para una vez tomada la decisión de constituir una empresa en consultoría civil, poder adaptarla a la dinámica del mercado nacional.

### **1.5. Delimitación y alcance del problema**

Este trabajo hace énfasis en las empresas de consultoría colombiana de obras civiles y se quiere encaminar a Lineamientos básicos construidos a partir de los resultados de los últimos 5 años.

Este estudio comprenderá las aptitudes necesarias que cualquier gerente debe tener, pero enfocado en las investigaciones de micro empresas y/o empresas emergentes para consolidar una guía que el nuevo gerente pueda consultar y le sea de gran aporte.

Principalmente este estudio se basa es las estrategias y el liderazgo que los gerentes de empresas suelen aprender a desarrollar durante los altibajos que presentan sus empresas, pero que en este trabajo de investigación se pretende ilustrar y abastecer al gerente emergente, conozca previo a la constitución de una empresa y pueda tener los recursos suficientes para adaptar la empresa al mercado y que esta no tenga una corta vida, hablando en términos de obtención de rendimientos económicos.

## **1.6. Justificación**

Las empresas emergentes de consultoría colombiana presentan problemas y vacíos en cuanto a estructuración de aptitudes gerenciales que afectan su competitividad debido a la ausencia de aplicación de un plan o estrategia que les permitan cumplir con los objetivos. En muchas ocasiones no se toman las mejores decisiones en cuanto a la competencia, las amenazas del entorno y los nuevos gerentes se basan en intuiciones que debido a la seriedad del asunto de ser empresario, son inoportunas. Al tratarse del sector de la construcción, que a nivel nacional crece muy rápido y genera empleo, es necesario identificar las necesidades, debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas lo cual permitirá a las empresas emergentes ser más competitivas en el sector al cual pertenezcan.

Al identificar (establecer prioridades) las necesidades de las empresas emergentes, los nuevos gerentes podrán aplicar los procesos adecuados y trazar los objetivos claros para tomar las decisiones adecuadas en la difícil etapa de iniciar una empresa de consultoría en Colombia.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo general**

Definir los parámetros estratégicos para la dirección de la empresa C.E.C. DISEÑAR S.A.S por medio de un esquema de planeación estratégica, para generar estabilidad, sostenibilidad y adaptación al mercado nacional, facilitando una guía para evitar el cierre prematuro de la compañía.

### **2.2 Objetivos específicos:**

Analizar las principales razones por las cuales las empresas de consultoría en obras civiles cierran en periodos cortos de tiempo a partir de una identificación estadística a nivel nacional con respecto los últimos 4 Años.

Identificar los aspectos claves para la construcción de un plan de negocio para la empresa C.E.C. DISEÑAR S.A.S por medio de un cuestionare modelo aplicable a empresas de características similares.

Esquematizar una guía estratégica para C.E.C. DISEÑAR S.A.S con el fin de aumentar su grado de competitividad frente a las empresas pares en el mercado, que le permitan obtener utilidades por encima del promedio mediante procesos de planeación tales como: Análisis de entorno, Análisis de matriz DOFA y Matriz de competitividad.

### 3. MARCO TEÓRICO

El diario económico y de negocios Portafolio (2019) basado en informes de Confecámaras indica que “entre enero y marzo se crearon 350.000 firmas, un número similar desaparecieron, explicación del por qué no hay una generación de puestos de trabajo mayor este año, en promedio, por cada 10 compañías que se crean, se ‘mueren’ unas 9”. (Sección de Economía, párrafo 9), adicionalmente muchas de las empresas son creadas con fines tributarios, por lo que no generan empleo.

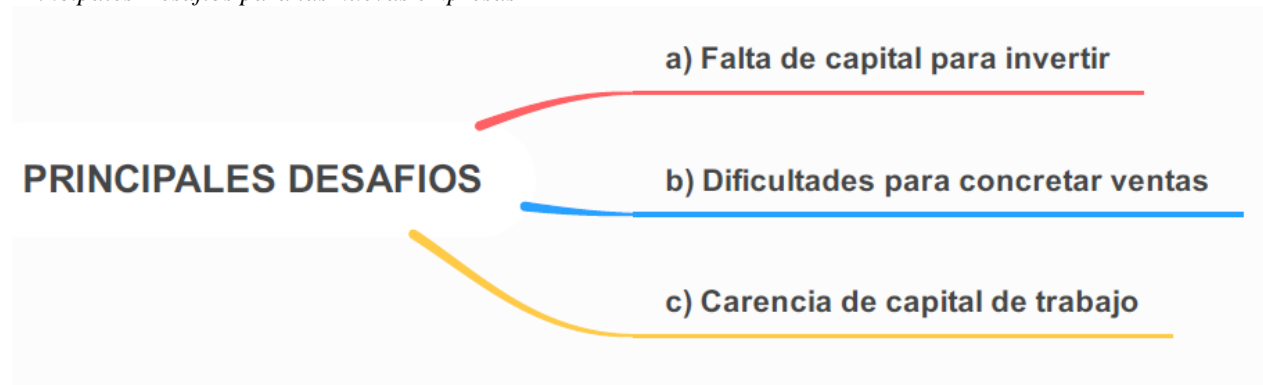
Otras variables socioeconómicas se debe considerar la escolaridad de las personas que realizan emprendimientos, ya que el Monitor de Emprendimiento Global - GEM por sus siglas en inglés, menciona que existe relación directa sobre el nivel de educación del emprendedor y la cantidad que son impulsados por la oportunidad para crear empresa, En el 2018, los emprendedores motivados por una oportunidad con formación universitaria fueron 90.6%, técnica 87.3%; y por necesidad con educación primaria 26.1%, y 20.3% secundaria, e ingresos menores a 1 SMMLV (Monitor de Emprendimiento Global - GEM, 2019).

En Colombia según la Red de Cámaras de Comercio CONFECÁMARAS (2019) en su informe Dinámica de creación de empresas en Colombia expresa “Para el 2019 se crearon 309.463 unidades productivas, 2,1% más que en el mismo periodo de 2018. Del total registradas, 75,7% corresponden a personas naturales y 24,3% a sociedades” (p.2) Es importante validar el comportamiento de las empresas después de creadas, ya que más de la mitad mueren en sus primeros cinco años y el 40% no gana la batalla en el primero, principalmente de personas naturales. (Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio – Confecámaras, 2019).

Para el caso general de América Latina existen falencias en las etapas de formación, puesta en marcha y desarrollo del proceso emprendedor, relacionadas con factores como el capital financiero, humano y de información. Lo anterior se ahonda según la formación emprendedora de un territorio, y puede desembocar en barreras y accesos deficientes a redes y contactos relevantes para emprender. (Kantis, Federico y Menéndez, 2012)

Figura 1.

Principales Desafíos para las nuevas empresas



*Nota.* El gráfico representa los principales desafíos a los que se enfrentan las empresas nuevas.

Algunos analistas consideran que se requiere tener un buen capital humano, alianzas empresariales en toda la cadena productiva y también empresas que inviertan en innovación, situación que es escasa en el país. (Díaz & Prieto, 2016)

También se observa en estudios realizados por Almagro y Manzano (2016) que, dentro de los principales inhibidores percibidos por los emprendedores, se encuentran factores externos e internos como “la inexperiencia, falta conocimiento en administración de empresas, falta de dedicación, espacios para trabajar, trámites de constitución, información y asesoramiento para empezar, la fiscalidad y cuestiones reglamentarias, la financiación, los socios, los relacionados con el sector y conocimientos técnicos específicos”. (pp.6-8). Dentro de las barreras internas se enmarcan igualmente: personal sin capacitación, plan de negocios mal elaborados y deficiencia en estandarización. (Cervantes, 2015)

### 3.1 Idea o plan de negocio

Es importante madurar la idea de negocio antes de introducirla al mercado, elaborar un plan, analizar el mercado y asesorarse, pueden aumentar las opciones de salir adelante (Fuentelsaz, 2015); igualmente Varela (2001) menciona que «el plan de negocios permite reducir los riesgos del proyecto, al tomar decisiones con más información y de mejor calidad» (p.162). El 69% de emprendimientos no lo realizan, pero quienes más sobreviven si lo poseen.

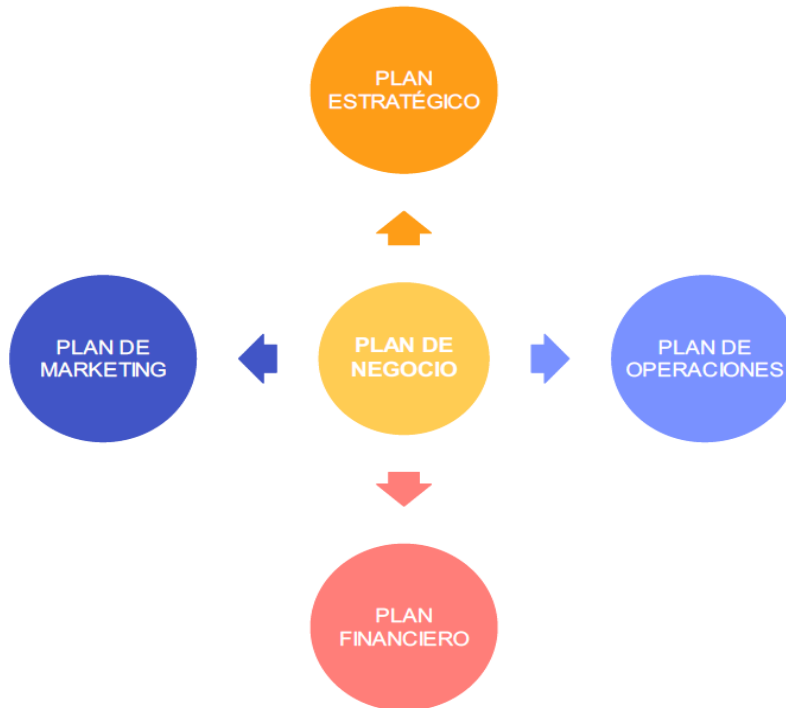
Un plan de negocios no asegura el éxito, aunque construirlo y evaluarlo minimiza el riesgo de caída empresarial. (Sepúlveda y Gutiérrez, 2016).



Dentro de un plan de negocios, se encuentran otros planes, los cuales son fundamentales:

*Figura 2.*

*Planes dentro de un plan de negocio*



*Nota.* La figura representa los planes que existen dentro del plan de negocio.

### **3.1.1 El Plan Estratégico**

Busca encaminar a la empresa al logro de una ventaja competitiva en el largo plazo a través de la definición de la misión (lo que hace la empresa), la visión (como se ve en el futuro específico), objetivos, metas y las acciones para lograrlo. (Hernández, 2019). Lo anterior teniendo como referencia el estado actual del mercado colombiano.

### **3.1.2 El Plan de Marketing**

Busca describir la situación actual de la empresa, conocer los competidores, analizar los proveedores, investigar gustos e intereses de los clientes y los precios del mercado (Mglobal, 2018); también, deben definirse estrategias de marketing, como estrategias de cartera para

aglomerar ingresos, de segmentación para saber a quienes se ofrecerán los bienes, de posicionamiento para reconocimiento y recordación de la marca, así como estrategias integrales que conjugan acciones en el producto, precio, distribución y comunicación, las acciones para implementar el plan y los KPIs indicadores para verificar su implementación. (Espinosa, 2019).

En el gremio de las consultorías en Colombia este aspecto del plan de negocios no cuenta con una dedicación o implementación rigurosa, lo que abre una brecha de oportunidad para enfocar estrategias de negocios por medio de este ámbito.

### **3.1.3 El Plan de Operaciones**

Conjuga los aspectos técnicos de funcionamiento, como procesos y procedimientos para obtener el producto o servicio. (Correa, Ramírez y Castaño, 2010.) En el caso de la consultoría, se enfoca principalmente en el servicio a ofrecer y el posible valor agregado.

### **3.1.4 El Plan Financiero**

Establece la obtención de capital para el funcionamiento de la empresa, qué beneficios generará la inversión y la rentabilidad para determinar si es viable. (Sapag & Sapag, 2003) Es importante considerar conceptos como flujo de caja del proyecto, valor presente neto, tasa interna de retorno, y demás indicadores de liquidez, rentabilidad y endeudamiento, ya que permiten identificar el presupuesto de trabajo del negocio (Blank y Tarquin, 2006).). En las empresas emergentes este es el ítem más olvidado, y es de resaltar que es de vital importancia tener recursos y planes de contingencia en el ámbito financiero para competir y sobrellevar el camino empresarial.

En conclusión, lo valioso de crear un plan de negocio no está en el producto final, sino en el proceso de investigación que conlleva su construcción, lo cual obliga a pensar de manera sistemática en el negocio. Planificar le ayudará al emprendedor a estudiar las diferentes perspectivas a profundidad, investigar lo que desconozca y examinar sus ideas para prevenir errores costosos en el futuro. (Balanko, 2007)

Se debe contar con la idea de negocio como insumo inicial, para responder a una serie de preguntas que aunque no se consideren necesarias o resulten triviales, son en realidad muy

importantes para el desarrollo, algunos ejemplos de preguntas orientativas que se puede plantear el emprendedor son:

Figura 3.

Cuestionamientos orientativos al emprendedor



*Nota.* La figura muestra algunos cuestionamientos orientativos para el emprendedor.

A continuación se responden las preguntas planteadas para el plan de negocios de la empresa C.E.C. DISEÑAR S.A.S:

### 3.2 Cuestionamientos iniciales

- ¿Se tiene una idea de negocio?

**Rta / C.E.C. DISEÑAR S.A.S:** es una empresa de consultoría en obras civiles, puntualmente en el área de diseño estructural de edificaciones.

- ¿Qué producto o servicio se ofrece?

**Rta / C.E.C. DISEÑAR S.A.S:** Se pretende ofrecer un servicio que consiste en el diseño y calculo estructural de edificaciones, ofreciendo un acompañamiento al cliente desde la escogencia del sistema estructural , hasta finalizar con el producto a entregar que consiste en un paquete de planos y un tomo de memorias de cálculo, esta información acompañada de todos los documentos que exige los entes reguladores del gobierno, como los son las curadurías en las ciudades principales y oficinas de planeación en los municipios.

Diseñar y calcular estructuralmente edificaciones, ofreciendo un acompañamiento al cliente desde el momento en que escoge el sistema estructural hasta la entrega del producto, el cual consiste en un paquete de planos y un tomo de memorias de cálculo. Adicionalmente, incluye todos los documentos que exigen los entes reguladores del gobierno, como las curadurías en las ciudades principales y oficinas de planeación en los municipios.

- ¿A qué sector económico pertenece?

**Rta / C.E.C. DISEÑAR S.A.S:** La compañía pertenece al sector de la construcción, donde su actividad principal es el diseño, a futuro se busca contar con una línea de construcción de proyectos propios.

### 3.3 Marco estratégico

- ¿Cuál es el nombre del negocio?

**Rta / C.E.C. DISEÑAR S.A.S:** Consultoría Estructural y de Construcciones Diseñar S.A.S, (C.E.C.D por sus siglas), el cual ha sido previamente validado para no tener coincidencias con empresas ya existentes.

- ¿Cuál es el propósito del negocio?

**Rta / C.E.C. DISEÑAR S.A.S:** El propósito del negocio es realizar diseños estructurales de los nuevos proyectos de construcción, teniendo en cuenta las normas vigentes de diseño sismo resistente, el resultado del diseño (los planos y memorias de cálculo de una edificación) comprenden una parte de los requisitos necesarios para la obtención de una licencia de construcción. El propósito a parte del cumplimiento de los requisitos mínimos, es brindar un producto seguro, económico y confiable para los constructores.

- ¿Cómo se estructuran los procesos?

**Rta / C.E.C. DISEÑAR S.A.S:** El proceso básico para la generación del producto final, se resume en la siguiente figura:

Figura 4.

Proceso básico del producto en la Empresa C.E.C. DISEÑAR S.A.S



*Nota.* El gráfico muestra el proceso básico del servicio a brindar en la Empresa C.E.C. DISEÑAR S.A.S.

### 3.4 Análisis del mercado

- ¿A quiénes se puede ofrecer mi servicio?

**Rta / C.E.C. DISEÑAR S.A.S:** Se ofrece a todos aquellos participantes en el sector de la construcción, tales como: arquitectos independientes, constructores y/o constructoras pequeñas, mientras se llega a un proceso de reconocimiento y madurez en el medio para suministrar los servicios a grandes constructoras del país.

- ¿Qué empresas ofrecen algo similar?

**Rta / C.E.C. DISEÑAR S.A.S:** Existen grandes compañías de consultoría en el país, pero en la etapa inicial la principal competencia son los ingenieros estructurales independientes, estudiantes

e incluso profesores del área de ingeniería estructural. Ingenieros estructurales con 5 años de experiencia en el diseño de estructuras.

- ¿Cuál es el rango de precios de la competencia?

**Rta / C.E.C. DISEÑAR S.A.S:** En el rango de la competencia y en la escala de las estructuras que están en nuestro nicho de mercado, los precios oscilan entre \$ 3500 - \$ 4500 el metro cuadrado de diseño.

### **3.5 Marco de funciones y operaciones**

- ¿Cuál es el proceso de elaboración de mi servicio?

**Rta / C.E.C. DISEÑAR S.A.S:** Se Generan los planos y memorias estructurales en ordenadores propios (Equipos de computación de escritorio) en un periodo variable según el proyecto, posteriormente se plotean en un centro de impresión y se envían por mensajería al cliente.

- ¿Cuánta materia prima requiero inicialmente?

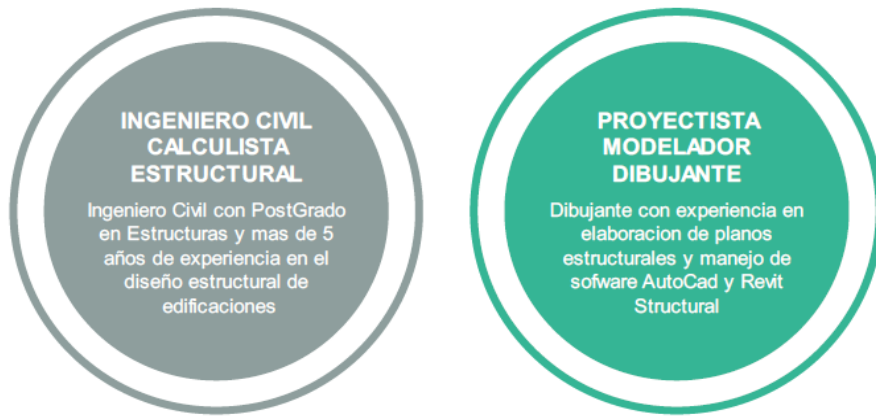
**Rta / C.E.C. DISEÑAR S.A.S:** La materia prima o recursos necesarios son muy puntuales, se requiere de ordenadores o computadores con capacidad normal del mercado, con programas de diseño y de modelación. Se requiere un recurso humano capacitado para dichas labores. El trabajo se puede hacer en su mayor parte vía remota, sin requerir en una etapa inicial de instalaciones para desarrollar el producto final.

- ¿Qué formación y habilidades debe tener el personal de trabajo?

**Rta / C.E.C. DISEÑAR S.A.S:** El personal se dividen en dos perfiles principales:

Figura 5.

Perfiles principales para la Empresa C.E.C. DISEÑAR S.A.S



**Nota.** La figura muestra perfiles profesionales con los que cuenta la Empresa C.E.C. DISEÑAR S.A.S.

### 3.6 Marco Financiero

- ¿Cuánto cuestan los equipos, herramientas, y local? (rentados o propios)

**Rta / C.E.C. DISEÑAR S.A.S:** Se estima que los computadores cuestan \$4'000.000 cada uno con una vida útil de 5 años, las herramientas de oficina se estiman en \$1'000.000 con una vida útil de 6 meses, local no se necesita n se proyecta en los primeros años de la empresa.

- ¿Qué impuestos debo pagar y en qué periodos de tiempo?

**Rta / C.E.C. DISEÑAR S.A.S:** En cuanto a los temas tributarios, los impuestos que se deben pagar como persona natural, que es la primera etapa o fase del negocio, es una retención en la fuente por concepto de honorarios del 11% del valor de cada diseño estructural.

- ¿Los ingresos alcanzan para cubrir costos, gastos, impuestos, cuotas de préstamos y tener rentabilidad?

**Rta / C.E.C. DISEÑAR S.A.S:** Se proyecta una utilidad del 63% del valor de cada proyecto lo cual cubriría los gastos por impuestos, contratación de personal, papelería y administración.



#### 4. PLAN ESTRATÉGICO

Debido a la falta de elaboración de una investigación y plan estratégico correcto en las empresas emergentes, se considera de vital importancia conocer el porqué de una estrategia para posteriormente diluirnos en el camino a las estrategias para empresas de consultoría en obras civiles. Para (Chiavenato, 2011, pág. 6). “La guerra fue un escenario donde nació el concepto de “estrategia”, las constantes luchas y batallas a lo largo de los siglos provocaron que los militares pensarán antes de actuar. Por consiguiente surge el concepto de planeación, que se resume en definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo. Tiene que ver tanto con los fines (qué) como con los medios (cómo).” (Robin, 2010). Es inevitable al tratar temas de gerencia, estrategia y planeación no definir igualmente la competitividad, la cual se relaciona directamente en los procesos de estrategia gerencial, este concepto de competitividad desde el punto de vista empresarial y socioeconómico. (Porter, 2015) define la competitividad como “la capacidad que tiene una organización, pública o privada, lucrativa o no, de obtener y mantener ventajas comparativas que les permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico”.

En el mundo de la globalización, la competitividad se ha convertido en modelo económico para triunfar en el mercado global actual, por lo que las empresas hacen esfuerzos para alcanzar las competencias que les faciliten ventajas diferenciales superiores a la competencia. En la construcción de dichas ventajas se convierten en la tecnología, productividad y la innovación como argumentos clave.

Porter (1980), explica que todas las empresas tienen estrategias competitivas, unas explícitas y otras implícitas, estas estrategias deben enfocarse hacia el entorno en que disputan el mercado. Las opciones estratégicas de una empresa están limitadas por el entorno que es llamado de enfoque estructuralista. Este enfoque se basa en el modelo estructura-desempeño de los aspectos económicos, su análisis es básicamente al exterior de la empresa. Porter parte de la base que la meta de la estrategia competitiva es encontrar una posición dentro del sector de actividad en que la empresa actúa, para poder defenderse de las fuerzas competitivas del mercado e influenciarse a su favor. El primer enfoque de Porter lo constituyen las ya conocidas cinco fuerzas que dirigen la competencia en un sector

Figura 6.

Las 5 fuerzas que dirigen la competencia



**Nota.** La figura muestra las 5 fuerzas que dirigen la competencia en una empresa. Tomado de: Elaboración propia basado en Porter, M. E. (2015). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Grupo Editorial Patria.

Por lo anterior, es de vital importancia previo a la constitución de una empresa, conocer del entorno que nos rodea en nuestro sector de construcción, y a partir de ese conocimiento idear alternativas de sana, justa e inteligente competencia que nos permite establecernos en el mercado. Ahora bien, para una compilación de estrategia y competitividad es necesario acudir a una correcta e inteligente administración cuyos aspectos básicos en cuanto al emprendimiento se definen según Castrillón (2014) es “una actividad que coordina esfuerzos y recursos con el fin de alcanzar eficientemente los objetivos institucionales propuestos” (p.14) Si bien, la evolución de los conceptos de administración a lo largo de los dos últimos siglos ha avanzado tornando a las organizaciones en agentes de cambio, fundamentadas en conocimientos, tecnología, innovación y desarrollo, hoy en día siguen teniéndose en cuenta sus pilares, según Hernández (2011) estos son “Planeación. Organización. Dirección. Coordinación y Control” (p. 44) Frente a lo mencionado,

los emprendedores al momento de constituirse ante entidades como Cámara de Comercio, suelen enfrentarse a una serie de listas con los pasos a cumplir para la legalización, no obstante, no validan la idea de negocio, ni generan raciocinio de lo que implica planificar, organizar y controlar para sostenerlo en el tiempo, o que le permita administrarlo para sortear las dificultades estudiadas.

Es por esto que debe promoverse la idea de aprender a emprender usada desde la década del sesenta, la cual se basa en hacer y ejecutar actividades según un plan, programa o proyecto específico. (Ferreira, 2012). Lo mencionado es fundamental, ya que como se ha verificado emprender no es un proceso fácil, se deben sortear los inconvenientes lo mejor preparados posible; para desarrollar una actividad empresarial se deben planificar las acciones, ya que un emprendedor sin un norte es como un barco a la deriva.

#### **4.1 Importancia de la Planeación Gerencial para las Empresas Emergentes**

La planeación gerencial es de vital importancia para las empresas emergentes, debido a que permite a los nuevos gerentes de la actualidad desarrollar capacidades y/o aptitudes para la toma de decisiones, con la característica de tener claro qué tipo de estrategias se deben emplear en los distintos obstáculos que se en el desarrollo de la empresa y sus objetivos, además les permite estar a la vanguardia de los cambio de su entorno tanto interno como externo; así como, mejorar e innovar de manera recurrente para mantenerse y crecer en el mercado, lo cual exige un excelente y amplio grado de conocimientos, preparación, capacitación y anticipación a las necesidades del sector de la construcción y diseño de obras civiles.

Por lo anterior, es importante construir pacientemente la idea de negocio antes de introducirla al mercado nacional, elaborar un plan, analizar el mercado y asesorarse, pueden aumentar las opciones de salir adelante (Fuentelsaz, 2015); igualmente Varela (2001) expresa que el plan de negocios "permite reducir los riesgos del proyecto, al tomar decisiones con más información y de mejor calidad" (p.162). El 69% de emprendimientos no lo realizan, pero quienes más sobreviven si lo poseen. Un plan de negocios no asegura el éxito, aunque construirlo y evaluarlo minimiza el riesgo de caída empresarial. (Sepúlveda y Gutiérrez, 2016).

Los procesos de planeación gerencial para las empresas emergentes en consultoría, comprenden una serie de elementos fundamentales de aplicación que sirven como guía para tomar decisiones y acciones; entre las más importante se encuentran:

#### **4.2 Análisis del entorno**

Los datos indispensables que deben ser de conocimiento de la alta gerencia se destacan: “proyecciones: económicas, políticas, sociales, fiscales y financieras, estudios de la 12 competencia, de los clientes y del entorno internacional y nacional, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades entre otras” (Munch Galindo, 2008, pág. 21).

#### **4.3 Análisis DOFA**

La matriz DOFA es una herramienta estratégica que se emplea en las organizaciones para conocer o prever una situación presente entre las cuales se reconocen: fortalezas y debilidades son aspectos internos que favorecen o imposibilitan el cumplimiento de los objetivos de las empresas emergentes mientras que las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente ya sea para facilitar o impedir una finalidad, “ es posible lograr que una de la finalidades básicas del proceso de la planeación: se conviertan las amenazas en oportunidades y debilidades en fortalezas”. (Munch Galindo, 2008, pág. 24).

## **5. DISEÑO DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS**

Porter, propone tres estrategias competitivas: como son “diferenciación y enfoque” (Amaru, 2009, pág. 193). Es de vital importancia conocerlas y aplicarlas con la expectativa de tener una empresa consolidada organizacionalmente.

### **5.1 La estrategia de la diferenciación:**

“Consiste en intentar proyectar una sólida identidad propia para el servicio o producto, que lo distinga con claridad de los competidores”. (Amaru, 2009, pág. 193). Para esta estrategia se formulan alternativas entre las cuales encuentran ofrecer productos y servicios con calidad y puntualidad con el fin de posicionar la empresa en la mente de los consumidores. En síntesis ofrecen un “plus” que vuelva atractivo el producto o servicio de la compañía.

Para la compañía C.E.C. DISEÑAR S.A.S los factores diferenciadores no son fáciles de identificar, debido a lo concreto del servicio, pero lo que se está implementando es una política de cumplimiento, donde es algo notorio en el medio o nicho de mercado, y una presentación de todos los proyectos, independientemente su tamaño, se hagan modelaciones 3D en el software de modelación y coordinación BIM – Revit Structural.

### **5.2 Estrategia de enfoque:**

”Consiste en elegir un nicho o segmento del mercado y enfocarse en él”. Es decir, las pymes deben seleccionar un segmento del mercado al cual se va a enfocar con el fin de ajustar una estrategia óptima y que responda a las necesidades específicas del cliente seleccionado. “Por lo tanto, la estrategia consiste en ser mejor o sacar el máximo provecho de mercados o productos y servicios seleccionados en forma estricta”, Con la finalidad enfrentarse a todos los competidores del mercado. (Amaru, 2009, pág. 193).

Para la compañía C.E.C. DISEÑAR S.A.S se centraliza en el nicho de mercado del sector de la construcción, más específicamente diseño de estructuras en concreto y metálicas. Los diseños están regidos bajo el reglamento de construcción sismo resistente NSR-10.

### **5.3 Implementación de la estrategia.**

La implantación de la estrategia debe ir supervisada y vigilada, mediante indicadores de cumplimiento en el cual se estipulan el proceso al cual se encarga, los objetivos, se establecen los riesgos que puedan acontecer, las causas y soluciones. El uso de estas series de herramientas gerenciales permitirá a las empresas emergentes tener mayor penetración en el mercado nacional encaminados a fortalecer los conocimientos y herramientas organizacionales que logrará reducir los desafíos e incertidumbre lo que les permitirá ser mucho más competitivas.

Para la compañía C.E.C. DISEÑAR S.A.S se crean indicadores de cumplimiento y calidad para no solo atender con éxito los clientes obtenidos sino generar una fidelización en ellos y a parte de afianzarse en el mercado, atraer más clientes. El diseño de la estrategia es un proceso colectivo que se sustenta en el desarrollo y aplicación de competencias distintivas, difíciles de imitar (G. Hamel and C.K. Prahalad 1993). El diseño ha sido ampliamente estudiado y es posible sostener que a partir de la definición de la misión y los valores corporativos, el diseño mismo de la estrategia considera un análisis de las fuerzas competitivas, y de los recursos y capacidades para llegar a la definición de la estrategia corporativa y sus consecuentes estrategias funcionales. El proceso que conduce a la elección de la estrategia de la empresa es un proceso de toma de decisiones.

Antes de esquematizar un plan estratégico propiamente para las compañía C.E.C. DISEÑAR S.A.S, se hace énfasis en que la constitución de una empresa consiste propiamente en una carrera por realizar los debidos trámites ante entidades reguladores, el enfoque que se debe priorizar es una línea de investigación en donde se plantee una idea de negocio, y a través de análisis de mercado se aterricen ideas, ventajas, desventajas, riesgos etc., que permitan realizar unas bases sólidas para que una vez inicie carreteo de la empresa, tenga la capacidad de afrontar los obstáculos del mercado nacional, tenga utilidades por encima del promedio y que logre pasar de una idea de negocio a una compañía exitosa con producción activa, clientes frecuentes y un flujo de caja idóneo para su prolongación en el tiempo. A continuación se resumen 7 tips esenciales para la creación de cualquier compañía según el artículo “Consejos para crear empresa en Colombia” – El empleo.com y las que nos atañe, empresas de consultorio en obras civiles:

Figura 7.

Los 7 tips esenciales para la creación de una empresa



*Nota: El esquema resume 7 tips importantes para la creación de una empresa. Tomado de Casa Editorial El Tiempo “Consejos para crear empresa en Colombia” – El empleo.com y las que nos atañe, empresas de consultorio en obras civiles*

Una vez revisadas las herramientas existentes e ítems a tener en cuenta para la elaboración de una empresa y su correspondiente plan estratégico, se procede a realizar la evaluación para la compañía de consultorio C.E.C DISEÑAR S.A.S.


## 6. DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO APLICADO A C.E.C. DISEÑAR S.A.S

### 6.1 Análisis del entorno Externo

Tabla 1.

Matriz de evaluación de variables externas EFE (Parte 1)

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



MATRIZ DE EVALUACION DE VARIABLES EXTERNAS EFE						
ENTORNOS	PONDERACION	MAX. PONDERAD	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
ECONOMICO	18%	0.72	3.0	0.5	69.4%	BUENO
SOCIAL Y CULTURAL	10%	0.4	3.3	0.3	75.0%	BUENO
DEMOGRAFICO	16%	0.64	2.5	0.4	62.5%	BUENO
INDUSTRIAL Y TECNOLOGICO	10%	0.4	3.4	0.3	75.0%	BUENO
ECOLOGICO	10%	0.4	3.5	0.4	100.0%	EXCELENTE
POLITICO Y LEGAL	18%	0.72	3.1	0.6	83.3%	BUENO
ORGANIZACIONAL	18%	0.72	2.9	0.5	69.4%	BUENO
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>4</b>		<b>3</b>	<b>75.0%</b>	<b>BUENO</b>

Fuente; Información procesada por el autor

MATRIZ EVALUACION ENTORNO ECONÓMICO						
VARIABLES	PONDERACION	MAX. PONDERAD	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Crecimiento Economico	20%	0.8	2.0	0.4	50.0%	DEFICIENTE
Inflación	20%	0.8	3.0	0.6	75.0%	BUENO
Distribución del ingreso	10%	0.4	3.0	0.3	75.0%	BUENO
Economía Internacional	2%	0.08	3.0	0.06	75.0%	BUENO
Apoyo institucional	18%	0.72	3.3	0.6	83.3%	BUENO
Otros indicadores	10%	0.4	3.5	0.35	87.5%	EXCELENTE
Actividad economica	15%	0.6	3.6	0.535714286	89.3%	EXCELENTE
Mercado de Capitales	5%	0.2	4.0	0.2	100.0%	EXCELENTE
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>4</b>		<b>3.045714286</b>	<b>76.1%</b>	<b>BUENO</b>

MATRIZ EVALUACION ENTORNO SOCIAL Y CULTURAL						
VARIABLES	PONDERACION	MAX. PONDERAD	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Empleo	20%	0.8	3.0	0.6	75.0%	BUENO
Seguridad Social	5%	0.2	3.2	0.2	100.0%	EXCELENTE
Ingreso Percapita	5%	0.2	2.5	0.1	50.0%	DEFICIENTE
Medios de transportes	5%	0.2	3.0	0.2	100.0%	EXCELENTE
Comunicaciones	5%	0.2	3.0	0.2	100.0%	EXCELENTE
Justicia	5%	0.2	3.0	0.2	100.0%	EXCELENTE
Condiciones de vida y bien del I.D.H	5%	0.2	2.0	0.1	50.0%	DEFICIENTE
Educación	15%	0.6	3.0	0.5	83.3%	BUENO
Vivienda	15%	0.6	3.6	0.5	83.3%	BUENO
Composición social de la población	15%	0.6	3	0.5	83.3%	BUENO
Composición Familiar	5%	0.2	3.0	0.2	100.0%	EXCELENTE
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>4</b>		<b>3.3</b>	<b>82.5%</b>	<b>BUENO</b>


*Nota.* En la tabla se muestra Matriz de evaluación de variables externas EFE (Parte 1) para la empresa C.E.C DISEÑAR S.A.S. Tomado de: Fuente propia, 2022



Tabla 2

. Matriz de evaluación de variables externas EFE (Parte 2)

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



MATRIZ EVALUACIÓN ENTORNO DEMOGRAFICO						
VARIABLES	PONDERACION	MAX. PONDERA	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (E)	B/A	INTERPRETACION
Población	100%	4	2.5	2.5	62.5%	BUENO
TOTAL	100%	4		2.5	62.5%	BUENO

MATRIZ EVALUACIÓN ENTORNO INDUSTRIAL Y TEGNOLÓGICO						
VARIABLES	PONDERACION	MAX. PONDERA	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (E)	B/A	INTERPRETACION
Mercado de tecnología	10%	0.4	3.0	0.3	75.0%	BUENO
Procesos administrativos	15%	0.6	3.0	0.45	75.0%	BUENO
Organización del trabajo	20%	0.8	4	0.8	100.0%	EXCELENTE
Normatividad	20%	0.8	4.0	0.8	100.0%	EXCELENTE
Costo de producción y dis	15%	0.6	3.0	0.45	75.0%	BUENO
Valor agregado	20%	0.8	3	0.6	75.0%	BUENO
TOTAL	100%	4		3.4	85.0%	BUENO

MATRIZ EVALUACIÓN ENTORNO ECOLÓGICO						
VARIABLES	PONDERACION	MAX. PONDERA	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (E)	B/A	INTERPRETACION
Impacto que genera las labores	25%	1	4.0	1.00	100.0%	EXCELENTE
Incentivos y restricciones para el desarrollo d	20%	0.8	3.0	0.60	75.0%	BUENO
Normatividad ambiental	25%	1	4.0	1.00	100.0%	EXCELENTE
Contribución en mejoramiento al medio amb	10%	0.4	3.0	0.30	75.0%	BUENO
Infraestructura de servicios	20%	0.8	3.0	0.60	75.0%	BUENO
TOTAL	100%	4		3.50	87.5%	EXCELENTE

MATRIZ EVALUACIÓN ENTORNO POLÍTICO Y LEGAL						
VARIABLES	PONDERACION	MAX. PONDERA	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (E)	B/A	INTERPRETACION
Situación política a nivel nacional	20%	0.8	3.0	0.60	75.0%	BUENO
Situación política a nivel local	20%	0.8	3.0	0.60	75.0%	BUENO
Tendencias ideológicas de transparencia	20%	0.8	4.0	0.80	100.0%	EXCELENTE
Gremios y grupos de presión	10%	0.4	2.0	0.20	50.0%	DEFICIENTE
Constitución nacional	20%	0.8	3.0	0.60	75.0%	BUENO
Legislación general	10%	0.4	3	0.30	75.0%	BUENO
TOTAL	100%	4		3.10	77.5%	BUENO

MATRIZ EVALUACIÓN ENTORNO ORGANIZACIONAL						
VARIABLES	PONDERACION	MAX. PONDERA	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO	B/A	INTERPRETACION
Entidades reguladoras del sector	12%	0.48	3.4	0.41	85.0%	BUENO
Responsabilidad Social	12%	0.48	3.3	0.40	83.3%	BUENO
Estabilidad empresarial	12%	0.48	3.0	0.36	75.0%	BUENO
Características de empleo	13%	0.52	3.0	0.39	75.0%	BUENO
Contratación	15%	0.6	2.0	0.30	50.0%	DEFICIENTE
Cadena de Valor	18%	0.72	3.0	0.54	75.0%	BUENO
Gremios empresariales	18%	0.72	2.7	0.49	67.5%	BUENO
TOTAL	100%	4		2.88	72.1%	BUENO

Nota. En la tabla se muestra Matriz de evaluación de variables externas EFE (Parte 2) para la empresa C.E.C DISEÑAR S.A.S. Tomado de: Fuente propia, 2022

Tabla 3.

Matriz de evaluación de variables externas EFE (Parte 3)

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN		
ENTORNO ECONOMICO		
VARIABLES	INDICADORES	EVALUACION
Crecimiento Economico	Crecimiento del PIB	2
	Variación porcentual del PIB	2
	composición social del PIB	2
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>
Inflación	Inflación anual	3
	Variación porcentual de la inflación	3
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>
Distribución del ingreso	Indice GINI	3
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>
Economía Internacional	Exportaciones	4
	Importaciones	4
	Inversión Extranjera	3
	Deuda Externa	2
	Riesgo del país	2
	Devaluación/revaluación	3
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>
Apoyo institucional	Fuentes de financiación	4
	Instrumentos financieros	4
	Asistencia técnica	2
<b>TOTAL</b>		<b>3.3</b>
Actividad economica	Maquinaria y Equipo	4
	Explotacion de minas y canteras	4
	Industria manufacturera	4
	Construcción	4
	Comercio	3
	Seguros y pólizas (servicios financieros)	4
	Transporte	2
	<b>TOTAL</b>	
Otros indicadores	ICCV (Indice de costos de la construccion de vivienda)	4
	IPVN (Indice de precio de vivienda Nueva)	4
	Macro ( IPC, Tasa de desempleo)	4
	Micro ( Tasas VIS, VIP, Usura etc)	2
<b>TOTAL</b>		<b>3.5</b>
Mercado de Capitales	Tasas de captación	4
	Tasas de colocación	4
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>
ENTORNO SOCIAL Y CULTURAL		
Empleo	Población en edad de trabajar	3
	Tasa global de desempleo	3
	Tasa de desempleo hombres	3
	Tasa de desempleo mujeres	3
	Tasa de ocupación por actividad	3
	Tasa de sub-empleo	3
	<b>TOTAL</b>	
Seguridad Social	Afiliados al sistema	4
	Riesgos Laborales	3
	Cajas de compensación	3
	Pensiones	3
	Salud	3
<b>TOTAL</b>		<b>3.2</b>
Ingreso Percapita	Valor de pib percapita	2
	nivel de gastos x hogares	3
<b>TOTAL</b>		<b>2.5</b>
Medios de transportes	Infraestructura de medios de transp	3
	Crecimiento en el transito	3
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>
Comunicaciones	Infraestructura	3
	Medios de comunicación	3
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>
Justicia	Sistemas de justicia	3
	Eficiencia del sistema	3
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>

Nota. En la tabla se muestra Matriz de evaluación de variables externas EFE (Parte 3) para la empresa C.E.C DISEÑAR S.A.S.

Tabla 4.

Matriz de evaluación de variables externas EFE (Parte 4)

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN		
ENTORNO ECONOMICO		
VARIABLES	INDICADORES	EVALUACION
Condiciones de vida y bien del I.D.H		2
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>
Educación	Tasa de cobertura Bruta	3
	Tasa de cobertura neta	3
	Tasa de participación	3
	Nivel de alfabetización	3
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>
Vivienda	Numero de viviendas	3
	Calidad	3
	Demanda	4
	Oferta	4
	Costo	4
<b>TOTAL</b>		<b>3,6</b>
Composición social de la población	Numero de habitantes por est socio economico	3
	Numero de hogares pobres en colombia	3
	Jefatura de hogares de genero	3
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>
Composición Familiar	Tasa de reproducción en colombia	3
	Tasa de fecundidad	3
	Jefatura de hogares de genero	3
<b>TOTAL</b>		<b>3,0</b>
ENTORNO DEMOGRAFICO		
Población	Tasas de crecimiento de la población	4
	Tasas de natalidad y Mortalidad de la población	1
	Esperanza de vida al nacer	2
	Migración	2
	Emigración	3
	Desplazados	3
	Numero de hijos	2
	Numero de matrimonios	3
<b>TOTAL</b>		<b>2,5</b>
ENTORNO INDUSTRIAL Y TECNOLOGICO		
Mercado de tecnología	Transferencia de tecnología	3
	Precio	3
	Distribución de tecnología	2
	Inversión en tecnología	3
	Personal Calificado	4
	Investigación Y desarrollo	3
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>
Procesos administrativos	Eficiencia de los cuerpos directivos	3
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>
Organización del trabajo	descentralización de las actividades	4
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>
Normatividad	Licenciamiento de tecnología	4
	Subsidios e incentivos tributarios	4
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>
Costo de producción y dis	Porcentaje de costo de producción	3
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>
Valor agregado	Porcentaje de empresas con valor agregado	3
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>
ENTORNO ECOLOGICO		
Impacto que genera las labores	Efecto del cumplimiento de los estandares ambientales	4
	Importancia del medio ambiente en la planeación de los n	4
	impacto ambiental	4
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>
Incentivos y restricciones para el desarrollo de la e	Lineas de credito	3
	Proyectos regionales	3
	impacto geografico	3
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>
Normatividad ambiental	Exigencia de la regulación ambiental	4
	Claridad de la regulación ambiental	4
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>
Contribución en mejoramiento al medio ambiente	efectividad de los reportes ambientales	3
	Inversión social y ambiental	3
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>
Infraestructura de servicios	Calidad en la infraestructura de transporte	4
	Calidad en la infraestructura portuaria	2
	Calidad del abastecimiento de la electricidad	3
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>

Nota. En la tabla se muestra Matriz de evaluación de variables externas EFE (Parte 4) para la empresa C.E.C DISEÑAR S.A.S.

Tabla 5.

Matriz de evaluación de variables externas EFE (Parte 5)

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN		
		
ENTORNO ECONOMICO		
VARIABLES	INDICADORES	EVALUACION
ENTORNO POLITICO Y LEGAL		
Situación política a nivel nacional	Regulación del gobierno central	3
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>
Situación política a nivel local	Regulación del gobierno local	3
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>
Tendencias ideológicas de transparencia	transparencia de las políticas	4
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>
Gremios y grupos de presión	Confianza (Entidades regulatorias del sector Departamental)	2
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>
Constitución nacional	violación o cumplimiento al control constitucional	3
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>
Legislación general	independencia judicial	3
	eficiencia del sistema legal	3
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>
ENTORNO ORGANIZACIONAL		
Entidades reguladoras del sector	Entes de planeación	4
	Regulación de prestación de servicios públicos	4
	Regulación de Calidad (Incontec)	3
	Secretaría del habitat	3
	Ministerio de Trabajo	3
<b>TOTAL</b>		<b>3,4</b>
Responsabilidad Social	Responsabilidad social entes internos	3
	Responsabilidad social entes Externos	3
	Importancia de la capacitación de personal	4
<b>TOTAL</b>		<b>3,3</b>
Estabilidad empresarial	importancia del mercadeo	3
	Magnitud de las ventas	3
	Confiabledad en la gerencia	3
	La eficacia de los cuerpos directivos	3
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>
Características de empleo	Remuneración	3
	Productividad	3
	Relaciones empleador/trabajador	3
	selección y reclutamiento de personal	3
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>
Contratación	Prácticas de contratación	2
	Prácticas de despido	2
	Cooperación	2
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>
Cadena de Valor	Consultoría	3
	Comercial	3
	Contratistas	3
	Construcción (Obras civiles)	3
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>
Gremios empresariales	intensidad de competencia en los mercados locales	3
	Asociaciones del gremio	3
	Competencia externa	2
<b>TOTAL</b>		<b>2,7</b>

*Nota.* En la tabla se muestra Matriz de evaluación de variables externas EFE (Parte 5) para la empresa C.E.C DISEÑAR S.A.S.

## 6.2 Análisis del entorno Interno

Tabla 6.

Matriz de evaluación de variables Internas EFI (Parte 1)

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



MATRIZ DE EVALUACION DE VARIABLES INTERNAS EFI						
DIMENSIONES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDE	B/A	INTERPRETACION
Familia	10%	0.4	3.0	0.3	75.0%	BUENO
Administración	15%	0.6	2.9	0.4	66.7%	BUENO
Comercial	20%	0.8	2.0	0.4	50.0%	DEFICIENTE
Producción	25%	1	2.7	0.7	70.0%	BUENO
Tecnológico	10%	0.4	2.3	0.2	50.0%	DEFICIENTE
Financiera	20%	0.8	2.5	0.5	62.5%	BUENO
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>4</b>		<b>2.5</b>	<b>62.5%</b>	<b>BUENO</b>

Fuente: Información procesada por el autor

MATRIZ EVALUACION DIMENSION ADMINISTRATIVA						
DIMENSIONES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDE	B/A	INTERPRETACION
Gerencia	30%	1.2	2.6	0.8	65.0%	BUENO
Recursos Humanos	15%	0.6	3	0.5	75.0%	BUENO
Contabilidad	15%	0.6	3	0.5	75.0%	BUENO
Logística	10%	0.4	3.0	0.3	75.0%	BUENO
Financiero	30%	1.2	3	0.9	75.0%	BUENO
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>4</b>		<b>2.9</b>	<b>72.0%</b>	<b>BUENO</b>

MATRIZ EVALUACION DIMENSION COMERCIAL						
DIMENSIONES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDE	B/A	INTERPRETACION
Ventas	50%	2	4	2.0	100.0%	EXCELENTE
Post- Ventas	50%	2	4	2.0	100.0%	EXCELENTE
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>4</b>		<b>2.0</b>	<b>50.0%</b>	<b>DEFICIENTE</b>

MATRIZ EVALUACION DIMENSION DE PRODUCCION						
DIMENSIONES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDE	B/A	INTERPRETACION
Auditoria	30%	1.2	3.0	0.9	75.0%	BUENO
Calidad	35%	1.4	2.5	0.9	62.5%	BUENO
Tecnico	35%	1.4	2.6	0.9	65.0%	BUENO
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>4</b>		<b>2.7</b>	<b>67.1%</b>	<b>BUENO</b>


MATRIZ DIMENSION TECNOLOGICA						
DIMENSIONES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDE	B/A	INTERPRETACION
Sistemas	90%	3.6	2.5	2.3	62.5%	BUENO
Tecnologías de Inno	10%	0.4	2.0	0.2	50.0%	DEFICIENTE
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>4</b>		<b>2.3</b>	<b>56.3%</b>	<b>DEFICIENTE</b>

MATRIZ DIMENSION FINANCIERA						
DIMENSIONES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDE	B/A	INTERPRETACION
Ventas	20%	0.8	2.6	0.5	65.0%	BUENO
Costos y Gastos	10%	0.4	2.4	0.2	60.0%	DEFICIENTE
Financiaci3n	15%	0.6	2.7	0.4	67.9%	BUENO
Inversi3n	20%	0.8	3.0	0.6	75.0%	BUENO
Capital de trabajo	10%	0.4	2.3	0.2	57.1%	DEFICIENTE
Patrimonio	15%	0.6	2.0	0.3	50.0%	DEFICIENTE
Otros	10%	0.4	2.5	0.3	62.5%	BUENO
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>4</b>		<b>2.5</b>	<b>63.6%</b>	<b>BUENO</b>

*Nota.* En la tabla se muestra la Matriz de evaluación de variables Internas EFI (Parte 1) para la empresa C.E.C DISEÑAR S.A.S.

Tabla 7.


Matriz de evaluación de variables Internas EFI (Parte 2)

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN		
		
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	EVALUACION	
MALO	1	
DEFICIENTE	2	
BUENO	3	
EXCELENTE	4	
DIMENSION LA FAMILIA		
VARIABLE	INDICADOR	EVALUACION
Familia	Influencia de la dirección familiar	3
	Influencia de los familiares en la empresa, Problemas y soluciones	3
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>
DIMENSION ADMINISTRATIVA		
VARIABLE	INDICADOR	EVALUACION
Gerencia	Perfil Profesional	2
	Liderazgo	3
	Gestión	3
	Toma de Decisiones	3
	Proyecciones	2
<b>TOTAL</b>		<b>2.6</b>
Recursos Humanos	Procesos de Selección	3
	Contratación	2
	Capacitación	3
	Beneficios	4
<b>TOTAL</b>		<b>3.0</b>
Contabilidad	Informes de estados financieros	3
	El buen uso de los estados Financieros	3
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>
Logística	Distribucion	3
	Canales de Distribucion	3
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>
Financiero	Perfil Profesional, del analista financiero	3
	Rentabilidad	3
	Utilidad	3
	Administración de Recursos	3
<b>TOTAL</b>		<b>3.0</b>
DIMENSION COMERCIAL		
VARIABLE	INDICADOR	EVALUACION
Ventas	Presupuesto de Ventas	3
	Metas comerciales	2
	Resultados	4
	Clientes	3
	Publicidad	3
	Desarrollo Productos	3
	Estregias de Mercados	2
	Diseños	3
	Políticas ventas	3
	Negociaciones	3
Post- Ventas	Servicio al cliente	4
<b>TOTAL</b>		<b>3.0</b>
DIMENSION PRODUCCION		
VARIABLE	INDICADOR	EVALUACION
Auditoria	Seguimineto	2
	Resultados	3
	Control de gestion	4
<b>TOTAL</b>		<b>3.0</b>
Calidad	Producto	3
	Falencias	2
	Control de defectos	3
	Pedidos entregados perfectamente	2
<b>TOTAL</b>		<b>2.5</b>
Tecnico	Calidad	3
	Proceso de Almacenamiento	2
	Maquinana	3
	Infraestructura	3
	Tecnología	2
<b>TOTAL</b>		<b>2.6</b>

*Nota.* En la tabla se muestra la Matriz de evaluación de variables Internas EFI (Parte 2) para la empresa C.E.C DISEÑAR S.A.S.

Tabla 8.

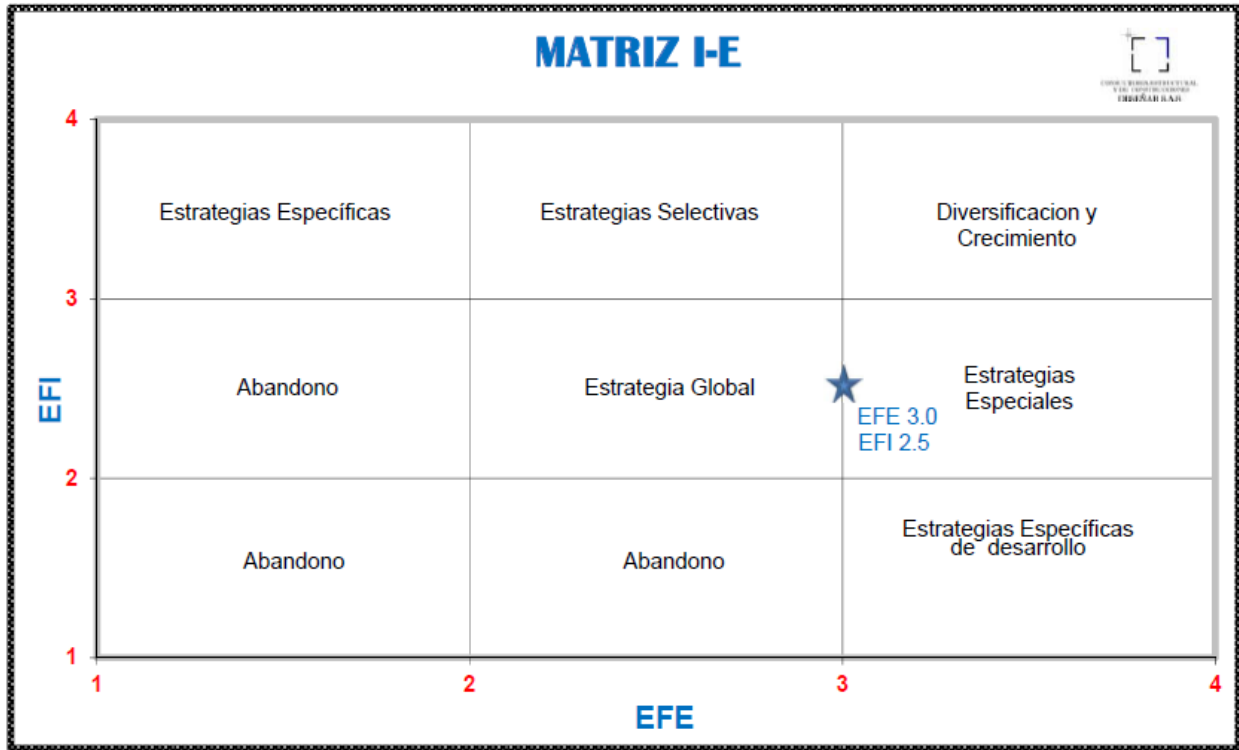
Matriz de evaluación de variables Internas EFI (Parte 3)

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN		
		
DIMENSION TECNOLÓGICO		
VARIABLE	INDICADOR	EVALUACION
Sistemas	Personal Capacitado	3
	Tecnología Utilizada	2
	Costos	3
Tecnologías de Innovacion	Innovacion	2
<b>TOTAL</b>		<b>2.5</b>
DIMENSION FINANCIERA		
VARIABLE	INDICADOR	EVALUACION
Ventas	Volumen	3
	Ventas de contado	3
	Ventas a crédito	3
	Margen bruto en ventas	2
	Rotación de cartera	2
<b>TOTAL</b>		<b>2.6</b>
Costos Y Gastos	Costos variables	2
	Costos fijos	3
	Gastos administrativos	3
	Gastos de ventas	2
	Gastos financieros	2
<b>TOTAL</b>		<b>2.4</b>
Financiacion	Endeudamiento total	3
	Endeudamiento de corto plazo	2
	Endeudamiento de largo plazo	3
	Financiación propia	2
	Financiación externa	3
	Costo de capital	3
	Cobertura de Intereses	3
<b>TOTAL</b>		<b>2.7</b>
Inversion	Monto	3
	Propiedad	3
	Rentabilidad sobre activos (ROI)	4
	Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)	2
<b>TOTAL</b>		<b>3.0</b>
Capital de trabajo	Capital de trabajo Neto	2
	Liquidez	2
	Prueba acida	3
	Manejo del Efectivo	2
	Manejo de Cuentas por cobrar	2
	Administración de Inventario	3
	Rotación de capital de Trabajo	2
<b>TOTAL</b>		<b>2.3</b>
Patrimonio	Capital social	2
	Reservas	2
	Reparto de utilidades	2
	Utilidades retenidas	2
<b>TOTAL</b>		<b>2.0</b>
Otros	Punto de Equilibrio	3
	Apalancamiento	3
	Análisis Vertical	2
	Análisis Horizontal	2
<b>TOTAL</b>		<b>2.5</b>

Nota. En la tabla se muestra la Matriz de evaluación de variables Internas EFI (Parte 3) para la empresa C.E.C DISEÑAR S.A.S.

Figura 8.

Grafico Resultado de la Matriz Interna y Externa para C.E.C. DISEÑAR S.A.S.



*Nota.* En el grafico se muestra la viabilidad y camino estratégico para la empresa C.E.C DISEÑAR S.A.S. Tomado de: Fuente propia, 2022



## 6.3 Análisis DOFA

Tabla 9.

Tabla Análisis DOFA

TEMA: PLANEACIÓN - C.E.C. DISEÑAR S.A.S			
Items que Intervienen en cada sección de su análisis FODA?			5 ▼
FORTALEZAS			
Item	Descripción	Ponderación (de 0 a 10)	
1	RRHH Beneficios	10.00	
2	Resultados en Ventas	10.00	
3	Servicio al cliente	9.00	
4	Control de gestion	9.00	
5	Rentabilidad sobre activos (ROI)	10.00	
OPORTUNIDADES			
Item	Descripción	Ponderación (de 0 a 10)	
1	Maquinaria y Equipo	8.00	
2	Construcción	10.00	
3	Oferta	10.00	
4	Efecto del cumplimiento de los estandares ambientales	8.00	
5	Importancia de la capacitación de personal	9.00	
DEBILIDADES			
Item	Descripción	Ponderación (de 0 a 10)	
1	Contratación	9.00	
2	Estregias de Mercados	8.00	
3	Proceso de Almacenamiento	9.00	
4	Gastos de ventas	7.00	
5	Rotación de capital de Trabajo	9.00	
AMENAZAS			
Item	Descripción	Ponderación (de 0 a 10)	
1	Crecimiento del PIB	10.00	
2	Riesgo del pais	7.00	
3	Micro ( Tasas VIS, VIP, Usura etc)	8.00	
4	Valor de pib percapita	10.00	
5	Practicas de contratación	9.00	

*Nota.* En la tabla se muestra Matriz de Análisis FODA para la empresa C.E.C DISEÑAR S.A.S. Tomado de: Fuente propia, 2022

Figura 9

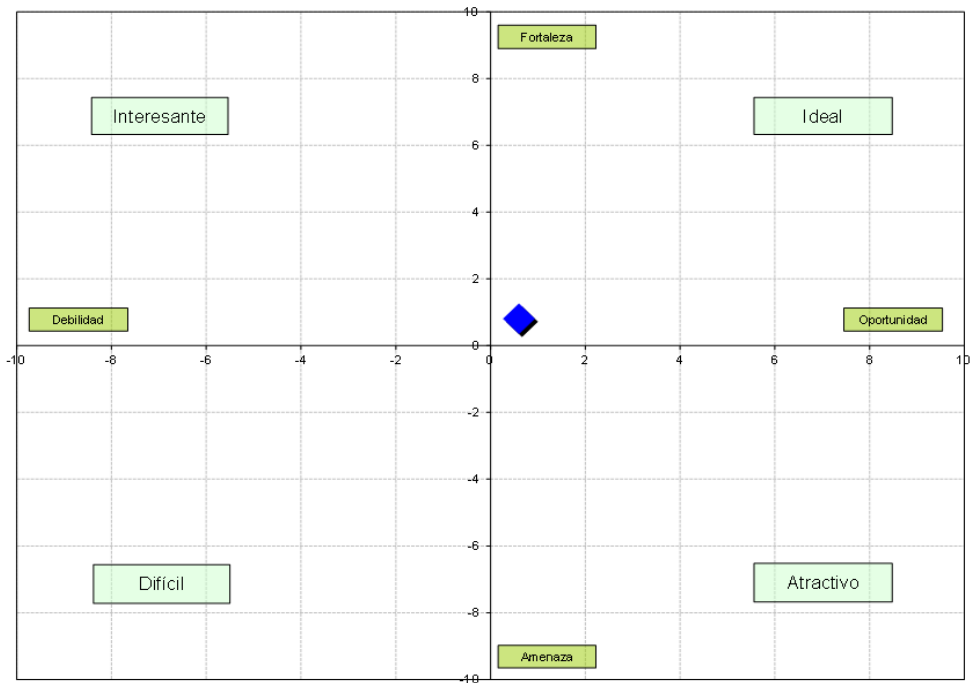
Gráfico indicativo se los Resultados de un DOFA



Nota. En el gráfico se muestra el resultado DOFA

Figura 10.

Grafica calificativo del análisis DOFA



Nota. Diagrama de plano cartesiano que ubica a C.E.C. DISEÑAR S.A.S como empresa en un rango ideal según los criterios establecidos y analizados en el DOFA.

### **6.3.1 Amenazas**

En cuanto a las amenazas categorizo como la más importantes el Crecimiento de PIB, puesto que el sector de la construcción en el último año ha presentado valores negativos en el PIB con respecto a la tasa de crecimiento de la economía, es decir, esta industria no tuvo un crecimiento favorable, lo que conduciría a una posible recesión donde se presentarían índices altos de desempleo, disminución de la utilidad y alza en los insumos de exportación.

Como segunda medida el Valor de pib percapita en el 2020 cayó un 6.8% con respecto al año anterior, lo cual afecta el poder adquisitivo de las personas, lo cual afecta de manera directa en la venta de las viviendas.

### **6.3.2 Oportunidades**

Las oportunidades identificadas en la compañía consultora de obras civiles se enfocaron en el ámbito de la construcción puesto que a pesar de la caída del PIB, la construcción como actividad económica es la parte más voluminosa de inversión dentro de los sectores económicos del país, por ende, se va a buscar una mayor movilización de recursos para influir en la economía, ya que esta es capaz de impulsarla.

De igual forma se identifica como oportunidad la oferta ya que gracias a los planes de gobierno, se está generando nuevos lanzamientos de proyectos de VIS, para la reactivación de la economía.

### **6.3.3 Debilidades**

Se identificó como debilidad de la compañía consultora de obras civiles es la contratación de contratistas, ya que no se cuenta con estándares de calificación para la adjudicación de los proyectos. Se carece de control en cuanto al respaldo económico y de recurso humano con el cual el contratista responderá por la actividad delegada.

Igualmente en proceso de almacenamiento se evidencias falencias en lugar de disposición del mismo y en la calidad de almacenamiento de los insumos, lo cual genera mayores porcentuales de desperdicio.

### 6.3.4 Fortalezas

Como fortalezas de la compañía consultora de obras civiles, se identificó el aporte de los recursos humanos y el bienestar que ofrecen a sus empleados, con la finalidad de generarles estabilidad, esto se ve reflejado en la duración del personal en la compañía. Igualmente una de las grandes fortalezas es los Resultados en las ventas, ya que hubo un crecimiento en ventas del 12% con respecto al año anterior.

### 6.4 Análisis de Competitividad

Tabla 10.

En la tabla se muestra la matriz de Competitividad

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO									
MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (Matriz de cinco fuerzas de Porter)									
%	TIPO DE FUERZA	ASPECTOS A CLASIFICAR	INFERIOR NEGATIVO						SUPERIOR POSITIVO
				--	-	N	+	++	
				1	2	3	4	5	
35%	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	Crecimiento sector	Alto				4		Bajo
		Diferenciación de Precios	Alto			3			Bajo
		Concentración competidores región	Alta		2				Baja
	COMPETIDORES EXISTENTES	Concentración competidores nacional	Alta				4		Baja
		Diversidad competidores	Bastante			3			Poca
		Restricciones gubernamentales	Muchas				4		Poca
		Ventajas por economías de escala	Alta			3			Baja
		Crecimiento de las ventas	Alto		2				Bajo
		Costos por cambio de tecnología	Alto				4		Bajo
Existencia de grupos del sector real	Bastante				4		Poca		
									<b>1.155</b>
0.3	COMPETIDORES POTENCIALES O ENTRANTES BARRERAS DE ENTRADA	Imagen de Marca	Alta				4		Baja
		Ciclo de vida de los servicios	Corto					5	Largo
		Acceso a canales de comercialización	Fácil					5	Difícil
		Respaldo sector Bancario	Alta					5	Bajo
		Alto grado de posicionamiento	Alto				4		Bajo
		Restricciones de tipo legal	Bastante			3			Poca
		Acceso a materiales y tecnología	Alto			3			Bajo
		Requisitos de capital para entrar	Altos		2				Bajos
		Reacción competidores en caso entrada	Alto			3			Bajo
Ventajas por economías de escala	Alto				4		Bajo		
									<b>1.14</b>

Tabla 10. (Continuación)

0.05	BIENES SUSTITUTOS	Existencia de sustitutos	Muchos					5	Pocos	
									0.25	
0.15	RELACIONES CON LOS USUARIOS PODER DE NEGOCIACIÓN	Sensibilidad al precio ,Elasticidad	Alta					4	Baja	
		Rentabilidad del Cliente	Alta				3		Baja	
		Amenaza de integración hacia atrás	Sí						5	No
		Concentración de usuarios	Importante		2					Reducida
		Cientes importantes	Alto				3			Bajo
		Volumen información maneja usuario	Alto				3			Bajo
		Grado de importancia percibida dentro de su valor agregado	Bastante		2					Poca
									0.47	
0.15	RELACIONES CON LOS PROVEEDORES	Concentración de los proveedores	Alta				3		Baja	
		Amenaza de integración hacia adelante	Probable		2				Reducida	
		Costos de cambiar los proveedores	Altos					4		Bajos
		Número de proveedores	Considera		2					Nula
		Sector estrategico para proveedor	Bastante		2					Reducida
		Viabilidad importación equipos	Reducida					4		Posible
									0.43	
<b>100%</b>									<b>3.44</b>	

*Nota.* En la tabla se muestra Matriz de competitividad para la empresa C.E.C. DISEÑAR S.A.S. Tomado de: Fuente propia, 2022

## **7. CONCLUSIONES DEL EJERCICIO**

Las empresas emergentes o emprendimientos en consultoría en ingeniería del país, deben tener en cuenta que sin una adecuada planeación son más susceptibles al fracaso empresarial. Es importante aterrizar adecuadamente un plan de negocio, apoyándose en lo descrito en el presente trabajo e indagando del estado del mercado en el momento de la consecución de la empresa.

Se presentan un par de herramientas para realizar una guía estratégica, pero se recomienda revisar y aplicar en cada una de las empresas emergentes, herramientas adicionales como: Cadena d Valor, Modelo Canvas, Pestel, Diagrama de Pareto, Análisis de Escenarios, entre otros.

El resultado obtenido en la matriz de perfil competitivo, podemos concluir que en el mercado de la construcción y diseño de edificaciones cuenta con características específicas que están enmarcadas por condiciones similares y las principales compañías existentes no abarcan un número importante de competidores los cual hace que las condiciones del mercado sigan siendo no tan altas. Adicionalmente la entrada de nuevos competidores potenciales al negocio es de una intensidad media ya que aparentemente no hay barreras de entrada pero los criterios financieros u experiencia constructivas son tan altos que se convierten una barrera. Se identifica como bien sustituto de la construcción de edificaciones nuevas al sector inmobiliario de viviendas usadas, ya que se presenta un gran stock de vivienda usadas disponible en el mercado, ofreciendo las mismas características o igual a menor costo.

### **7.1 Estrategias**

Dentro de plan de reactivación económica el sector de la construcción de edificaciones es uno de los focos más importantes e influyentes, esto genera una gran oportunidad puesto que contribuyen al desarrollo social y el desarrollo económico de los departamentos. Nuestra estrategia se enfocaría en acogernos a la construcción de viviendas que se ajusten a los valores que establezca el gobierno nacional para la adquisición de vivienda de interés social. En cuanto a la parte de contratación la estrategia se apoyaría en la implementación de un plan de calidad y ente de control el cual este basado en unos requisitos mínimos de personal con experiencia y respaldo económico para la ejecución de las diferentes actividades de un proyecto. Lo anterior constaría de un documento maestro para la selección de los contratistas más idóneos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Almagro, L. Manzano, N. (2016). Inhibidores para emprender y motivos de abandono de los proyectos emprendedores universitarios: el caso de la UNED. Reflexión, acción e impacto. [Archivo en pdf].[https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/57255026/Comunicacion\\_AIOSP16\\_Luis\\_Almagro\\_Nuria\\_Manzano\\_DEF.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/57255026/Comunicacion_AIOSP16_Luis_Almagro_Nuria_Manzano_DEF.pdf)
- Amaru, C. A. Fundamentos de Administración. México: Pearson Educación. (2009).
- Balanko, G. *Como preparar un plan de negocios*. McGraw-Hill Interamericana.(2007).
- Beltran, A. (24 de 09 de 2017), Los 20 problemas de la pequeña y mediana Industria <http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/1574/1426>
- Beltran, A. Los 20 problemas de la pequeña y mediana empresa. (24 de 09 de 2017).
- Blank, L. & Tarquin, A. Ingeniería económica. Mc Graw Hill, sexta edición. Méjico.(2006).
- Casa Editorial El tiempo (31, marzo, 2010)[https://www.elempleo.com/co/noticias/consejos-profesionales/consejos-para-crear-empresa-en-colombia3797?utm\\_source=eltiempo&utm\\_medium=enlace&utm\\_campaign=ModulosHome ET&utm\\_content=crear empres](https://www.elempleo.com/co/noticias/consejos-profesionales/consejos-para-crear-empresa-en-colombia3797?utm_source=eltiempo&utm_medium=enlace&utm_campaign=ModulosHome_ET&utm_content=crear_empres)
- Casa Editorial El Tiempo. (31, Marzo, 2010) Consejos para crear empresa en Colombia
- Castrillón, A. (2014). Fundamentos generales de Administración. Institución Universitaria Esumer[ArchivoPdf].<https://www.esumer.edu.co/images/centroeditorial/Libros/fei/libros/fundamentos-generales-de-administracio.pdf>
- Cervantes, J. (2015). Barreras internas y externas a las que se enfrentan los emprendedores. Universidad de San Buenaventura.<http://hdl.handle.net/10819/4398>
- Chiavenato, I. Planeación Estratégica. México, D.F: Mc Graw Hill. (2011).
- Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio – Confecámaras -. (2019). Dinámica de creación de empresas en Colombia. <https://confecamaras.org.co/33-cooperacion-y-competitividad/analisis-economico/573-cuadernos-de-analisis-economico>
- Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio – **Confecámaras**. (2019). Crecimiento, supervivencia y desafíos de las empresas de Economía Naranja en Colombia. <http://www.confecamaras.org.co/phocadownl>

- Correa, J., Ramírez, L. & Castaño, C. (2010). La importancia de la planeación financiera en la elaboración de los planes de negocio y su impacto en el desarrollo empresarial. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión vol. XVIII, N°1. Universidad Militar Nueva Granada. [Archivo en pdf].
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística –DANE-. (2019). Boletín Técnico Principales indicadores del mercado laboral. Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH).[Archivo en pdf].  
[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol\\_empleo\\_dic\\_19.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_dic_19.pdf)
- Díaz, D. & Prieto, A. (2016). Redes Empresariales para el Emprendimiento. Universidad de la Salle. Recuperado <https://es.pdfdrive.com/redes-empresariales-para-el-emprendimiento-e100157968.html>
- Espinosa, R. (2019) ¿Cómo elaborar el plan de marketing?  
<https://robertoepinosa.es/2014/03/25/como-elaborar-el-plan-de-marketing>
- Ferreira, H. 2012. Nuevo tópico formativo: "aprender a emprender". Revista Novedades Educativas N°259.[Archivo en pdf].  
[http://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/799/1/A\\_Ferreira17.pdf](http://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/799/1/A_Ferreira17.pdf)
- Fuentelsaz, L. & González, C. (julio-septiembre 2015). El fracaso emprendedor a través de las instituciones y la calidad del emprendimiento. Universia Business Review, N°47 [Archivo en pdf] G. Hamel and C.K. Prahalad. "Strategy as stretch and leverage". Harvard Business Review. Vol. 71, Issue 2. March-April, 1993.
- GEM – Global Entrepreneurship Monitor. (2019). Estudio de la Actividad Emprendedora en Colombia 2018/2019. (p. 13). <https://www.gemconsortium.org/report/estudio-de-la-actividad-emprendedora-en-colombia-basado-en-gem-colombia-2018-2019>.
- Gonzalo, C. J. (2003). Pymes Innovadoras. Cambio de Estrategias e Instrumentos. Revista Escuela De Administración De Negocios, 10-33.
- Hernández, T. (2019). Planeación estratégica organizacional: un factor determinante en el éxito y sostenibilidad de las empresas. Universidad Militar Nueva Granada.  
<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/20920>.  
<https://www.redalyc.org/pdf/909/90920479010.pdf>
- Kantis, H., Federico, J., & Menéndez, C. (2012). Políticas de fomento al emprendimiento dinámico en América Latina: tendencias y desafíos.



- <https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/239/politicas-emprendimiento-dinamico-americalatina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kantis, H., Gonzalo, M. & Álvarez, P. (2014). ¿Emprendedores “ambiciosos” en Argentina, Chile y Brasil?: el Papel del Aprendizaje y del Ecosistema en la Creación de Nuevas Empresas Dinámicas. *Revista Pymes, Innovación y Desarrollo* Vol.1. <https://revistas.psi.unc.edu.ar/index.php/pid/article/view/7561/17690>
- Londoño, D. I. Las pymes: una mirada a partir de la experiencia académica. *Revista mba eafit*, 16, (2010).
- Mglobal. (2018). Planes de marketing como herramientas para lograr un crecimiento rentable. Recuperado de <https://mglobalmarketing.es/servicios-marketing/planes-de-marketing/>
- Munch Galindo, L. (2008). planeación estratégica: rumbo hacia el éxito. México: Editorial Trillas . <http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/1574/1426>
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. *Estrategia competitiva*. Rio de Janeiro: Brasil. Editora Campus Ltda. Porter M., (1988) *Ventaja Competitiva*. México, D.F.: CECSA, (1980).
- Robbins, S. y Coulter, M. *Administración*. México. Editorial Pearson Prentice Hall, (2010)
- Robin, C. *Administración* . México Pearson Educación, (2010)
- Sapag, N & Sapag, R . *Preparación y evaluación de proyectos*, 4<sup>a</sup> edición, Mc Graw Hill. Méjico.(2003)
- Sepúlveda, C & Gutiérrez, R. (enero-marzo 2016). Sostenibilidad de los emprendimientos: Un análisis de los factores determinantes. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 21, N°73. (pp. 35, 36).[Archivo en pdf]. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29045347003.pdf>
- Varela, R. *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas*. Pearson Educación, 2<sup>a</sup> edición. Bogotá. (p. 162), (2001).