



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 1

Neiva, 9 de julio de 2018

Señores
CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN
UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
Neiva

Los suscritos:

Juan Sebastián Rojas Ramírez, con C.C. No. 1.069.747.815,

Laura Camila Mañosca Pérez, con C.C. No. 1.079.508.790,

Helver Stiben Zuleta Bohórquez, con C.C. No. 7.718.992,

Autores del trabajo de grado titulado Formulación del modelo del plan de direccionamiento estratégico de la empresa Perdomo y Luna Ltda. – PERLUN Ltda 2018 -2023, presentado y aprobado en el año 2018 como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia.

Autorizamos al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales "open access" y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: Formulación del Modelo del plan de Direccionamiento Estratégico de la empresa Perdomo y Luna Ltda. – PERLUN Ltda. 2018 - 2023

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Rojas Ramírez	Juan Sebastián
Mañosca Pérez	Laura Camila
Zuleta Bohórquez	Helver Stiben

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Zapata Domínguez	Álvaro

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Especialista en Alta Gerencia

FACULTAD: Facultad de Economía y Administración

PROGRAMA O POSGRADO: Especialización en Alta Gerencia

CIUDAD: Neiva **AÑO DE PRESENTACIÓN:** 2018 **NÚMERO DE PÁGINAS:** 101

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

Diagramas Fotografías Grabaciones en discos Ilustraciones en general Grabados
Láminas Litografías Mapas Música impresa Planos Retratos Sin ilustraciones
Tablas o Cuadros

SOFTWARE requerido y/o especializado para la lectura del documento: Ninguno.

MATERIAL ANEXO:

Vigilada mieducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

Español

Inglés

- | | |
|---------------------------------------|----------------------------------|
| 1. Trabajo de grado | Degree work |
| 2. Direccionamiento estratégico | Strategic management |
| 3. Empresa de obras civiles | Civil works company |
| 4. Tipo de investigación: descriptivo | Type of research: descriptive |
| 5. Profesor: Álvaro Zapata Domínguez | Teacher: Álvaro Zapata Domínguez |

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Perdomo y Luna Ltda. PERLUN LTDA., Es una organización constituida el 28 de Abril del 2005 en la Ciudad de Neiva. Tiene como actividad económica la construcción, consultoría e interventoría de obras civiles como puentes, Mega colegios, distritos de riego, obras de interés social (sector inmobiliario), mantenimientos y construcción de vías, no solo en el Departamento del Huila, sino al nivel Nacional. Debido al éxito con el cual ha contado la organización, se ha dejado a un lado la actualización y análisis del Direccionamiento Estratégico de la misma, por lo que en este momento se evidencia una falta de claridad en el rumbo de la organización, teniendo en cuenta el estado actual de los contratos en ejecución y la percepción de una incertidumbre general dentro de la empresa.

El tipo de investigación que se ajusta al proyecto de un Modelo de Dirección Estratégica en la empresa Perdomo y Luna Ltda. – PERLUN Ltda., es el estudio descriptivo, puesto que se busca describir la situación que se presenta en la empresa, con el fin de determinar cómo se manifiesta la problemática para generar una herramienta de mejora. Para concluir en el presente trabajo se realizó la formulación de un modelo de direccionamiento estratégico, el diagnostico actual de la organización facilitando el análisis de la organización en cada una de sus dependencias, obteniendo así sus fortalezas y debilidades que permitieron la aplicación del modelo del Profesor Álvaro Zapata (2017) enfocado a la consecución de los objetivos organizacionales.

ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

Perdomo y Luna Ltda. PERLUN LTDA., It is an organization constituted on April 28, 2005 in the City of Neiva. Its economic activity is the construction, consulting and supervision of



DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO

CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	3 de 3
--------	--------------	---------	---	----------	------	--------	--------

civil works such as bridges, mega schools, irrigation districts, social works (real estate sector), maintenance and construction of roads, not only in the Department of Huila, but at the National level. Due to the success with which the organization has counted, the updating and analysis of the Strategic Direction of the same has been left aside, so that at this moment there is a lack of clarity in the direction of the organization, taking into account the current status of the contracts in execution and the perception of a general uncertainty within the company.

The type of research that fits the project of a Strategic Management Model in Perdomo y Luna Ltda. - PERLUN Ltda., is the descriptive study, since it seeks to describe the situation that is presented in the company, in order to determine how the problem manifests to generate an improvement tool. To conclude in this paper, the formulation of a strategic targeting model was made, the current diagnosis of the organization facilitating the analysis of the organization in each of its dependencies, thus obtaining its strengths and weaknesses that allowed the application of the Professor's model Álvaro Zapata (2017) focused on the achievement of organizational objectives.

APROBACION DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado: **Elías Ramírez Plazas**

Firma:

**FORMULACIÓN DEL MODELO DEL PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
DE LA EMPRESA PERDOMO Y LUNA LTDA. – PERLUN LTDA 2018 -2023**



**Presentado por:
JUAN SEBASTIÁN ROJAS RAMÍREZ
LAURA CAMILA MAÑOSCA PÉREZ
HELVER STIBEN ZULETA BOHÓRQUEZ**

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
NEIVA
2018**

**FORMULACIÓN DEL MODELO DEL PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
DE LA EMPRESA PERDOMO Y LUNA LTDA. – PERLUN LTDA 2018 -2023**

**JUAN SEBASTIÁN ROJAS RAMÍREZ
LAURA CAMILA MAÑOSCA PÉREZ
HELVER STIBEN ZULETA BOHÓRQUEZ**

**Trabajo de grado como requisito para optar al título de Especialista en Alta
Gerencia**

Director:

DR. ÁLVARO ZAPATA DOMÍNGUEZ PhD

PERLUN LTD

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
NEIVA
2018**

Nota de Aceptación



Coordinador del Programa de Especialización en Alta Gerencia.

Director del Proyecto.

NEIVA – 8 DE JUNIO 2018

AGRADECIMIENTOS

Este proyecto es el resultado del esfuerzo conjunto de todos los que formamos el grupo de trabajo. Por esto agradecemos en mi primer lugar a Dios porque ha estado con nosotros a cada paso, cuidándonos y dándonos fortaleza para continuar; a nuestros padres quienes a lo largo de toda nuestra vida han apoyado y motivado el crecimiento académico, creyeron en nosotros en todo momento y no dudaron capacidades, al Director de trabajo el Dr. Álvaro Zapata Domínguez PhD junto a los profesores de la especialización a quienes les debemos gran parte de los conocimientos gracias a su paciencia y enseñanza. A los que conformamos el grupo de trabajo, quienes a lo largo de este tiempo han puesto a prueba sus capacidades y conocimientos en el desarrollo de este modelo de plan estratégico el cual ha finalizado llenando todas nuestras expectativas y finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad la cual abrió abre sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO I - FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	10
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	10
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	10
1.3 AMPLITUD DEL PROBLEMA.....	11
1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA Y ALCANCES DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	12
1.5 PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
1.6 OBJETIVOS.....	12
1.6.1 OBJETIVO GENERAL.....	12
1.6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	13
CAPITULO II MARCO CONCEPTUAL.....	13
2.1. REVISIÓN DE LA LITERATURA Y ESTADO DEL ARTE SOBRE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.....	13
2.2. MARCO TEÓRICO.....	20
2.3. MARCO CONCEPTUAL.....	20
2.4. MARCO CONTEXTUAL.....	24
2.5. MARCO LEGAL.....	26
2.6. MATRIZ DE ANÁLISIS TEÓRICO.....	26
CAPITULO III METODOLOGÍA.....	30
3.1. METODOLOGÍA PROPUESTA.....	30
3.2. TIPO Y ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN.....	30
3.3. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	30
3.3.1. Recolección o análisis de datos:.....	30
3.3.2. Entrevista:.....	31
3.3.3. Encuestas:.....	31
3.4. VALIDEZ DE LA INVESTIGACIÓN.....	31
3.4.1. La credibilidad o validez interna.....	32
3.4.2. La transferibilidad o validez externa.....	32
3.4.3. Fiabilidad o fidelidad.....	32
3.4.4. Confirmación u objetividad.....	32

3.4.5 Integridad.....	33
3.4.6 Coherencia.....	33
3.5. METODOLOGÍA A SEGUIR PARA ALCANZAR CADA OBJETIVO.....	33
3.6. ESQUEMA GENERAL DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN.....	34
CAPITULO IV ANÁLISIS ESTRATÉGICO	34
4.1. HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN.....	34
4.2. CORPORATIVOS.....	35
4.2.1. MISIÓN ACTUAL.....	35
4.2.2. VISIÓN ACTUAL.....	35
4.2.3. VALORES ORGANIZACIONALES.....	35
4.2.4. POLITICAS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN.....	35
4.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	36
4.4. ANÁLISIS DE LOS ENTORNO GENERALES.....	36
4.4.1 Política y Legal:.....	36
4.4.2 Económico.....	39
4.4.2.1 Variables Macroeconómicos:.....	40
4.4.2.2 Mercado Laboral:.....	41
4.4.2.3 La Oferta.....	42
4.4.2.4 Demanda.....	45
4.4.2.5 Precios e Índices:.....	46
4.4.3 Entorno Social.....	47
4.4.4 Entorno Tecnológico.....	48
4.4.5 Entorno Ecológico.....	49
4.5 ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS ESPECÍFICOS.....	50
4.5.1 Clientes.....	51
4.5.2 Productos Sustitutos.....	51
4.5.3 Proveedores.....	52
4.5.4 Competidores del sector y Potenciales.....	53
4.6 ANÁLISIS GENERAL DEL SECTOR.....	54
4.7 DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	56
4.8 ANÁLISIS DE LAS ÁREAS FUNCIONALES.....	58
4.8.1 Gestión Gerencial.....	58
4.8.2 HSEQ.....	58

4.8.3 Planeación y ejecución de obra.....	59
4.8.4 Compras	59
4.8.5 Recursos Humanos	59
4.8.6 Logística y equipos	59
4.8.7 Comercial.....	59
4.9 DIAGNOSTICO INTERNO Y EXTERNO RECURSOS Y CAPACIDADES	59
4.9.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS.....	59
4.9.2 CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL	60
4.9.3 ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES DINÁMICAS	61
4.9.3.1 RECURSOS DE LA EMPRESA PERLUN LTDA.....	61
4.9.3.2 LAS CAPACIDADES DE LA EMPRESA.	66
4.10 MATRIZ Y ANÁLISIS DOFA.....	66
4.11 DOFA PROSPECTIVA	70
CAPITULO V. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	73
5.1. PROYECTO FORMAL DE EMPRESA	73
5.1.1 MISIÓN	73
5.1.2 VISIÓN	74
5.1.3 VALORES.....	74
5.1.4 POLÍTICAS	75
5.2 ESTRATEGIAS	75
CAPITULO VI. IMPLEMENTACIÓN ESTRATEGIA	76
6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	76
6.2 SISTEMA DE SEGUIMIENTO E INDICADORES DEL PLAN Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL....	77
6.2.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	77
6.2.2 MAPA ESTRATÉGICO 2018 – 2023.....	80
6.2.3 TABLERO DE INDICADORES DE MANDO INTEGRAL.....	81
6.2.4 MATRIZ SEMÁFORO PARA SEGUIMIENTO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	82
6.2.5 PLANES DE ACCIÓN	84
6 CONCLUSIONES.....	85
7 RECOMENDACIONES.....	86
8 BIBLIOGRAFÍA.....	87

LISTA DE FIGURAS

Figura No.1 Modelo estratégico Zapata (2017)	17
Figura No. 2 Modelo de Planeación estratégica Goodstein (1998).....	17
Figura No. 3 Mapa - Municipio de Tesalia-Huila.....	25
Figura No. 4 Mapa- Municipio de Neiva-Huila	26
Figura No.5 Esquema general del proceso de Investigación.....	34
Figura No.6: Estructura Organizacional.	36
Figura No.7 . Variación anual del PIB total, valor agregado construcción y subsectores (a precios constantes).....	41
2001 (IV trimestre) – 2017 (IV trimestre)	41
Figura No. 8. PIB total, valor agregado de la rama construcción para principales países de Latinoamérica. Variación anual.....	41
2013 (IV trimestre) – 2017 (IV trimestre)	41
Figura No.9 Variación y participación anual de la población ocupada y en la rama de actividad construcción - Total nacional	42
2012– 2017 (nov17–ene18)	42
Figura No.10 Producción de cemento gris (Toneladas y variación anual de la producción)	42
2012 – 2018 (enero)	42
Figura No. 11 . Variación, contribución y participación anual de la producción total de concreto premezclado según departamentos (metros cúbicos)	43
2017 – 2018 (enero)	43
Figura No. 12 Variación, contribución y participación anual del área culminada, en proceso y paralizada, según áreas de cobertura	44
IV trimestre 2017.	44
Figura No. 13. Variación mensual del ICCV e ICCP Total nacional.....	46
2013 - 2018 (febrero)	46
Figura No. 14.Variación mensual del ICCV e ICCP, por grupos de costos Total nacional	46
2013 (enero) - 2018 (febrero).....	46
Figura No. 15: Las cinco fuerzas de Porter.	51
Figura No 16: Organigrama.	57

Figura No 17: Instalaciones Perlun Ltda.	64
Figura No. 19: Logo de Perlun Ltda.	65
Figura No. 20: Matriz DOFA prospectiva.....	72
Figura No. 21: Análisis DOFA prospectiva.	73
Figura No. 22: Mapa estrategico 2018-2023	81

LISTADO DE TABLAS

Tabla No.1 Matriz de Análisis Teórico.....	29
Tabla No 2. Clase de Licencias de construcción.....	38
Tabla 3. Indicadores de coyuntura del sector construcción	40
IV trimestre de 2017.....	40
Tabla No 5 Recursos Disponibles	58
Tabla No. 6 TIPO DE INVERSIÓN (expresado en miles de pesos)	61
Tabla No.7 Indicadores Financieros.....	63
Tabla No. 8 Matriz de Evaluación de Factores Externos	67
Tabla No. 9 Matriz de Evaluación de Factores Internos	68
Tabla No. 10 Matriz DOFA.....	70
Tabla No 11. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	78
Tabla No. 12 Perspectiva Financiera.	78
Tabla No. 12 Perspectiva del cliente.	78
Tabla No. 14 Perspectiva de los procesos internos.....	79
Tabla No. 15 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	79
Tabla No.16 Cuadro de mando integral.	82
Tabla No.17 Matriz semáforo.....	84
Tabla No. 18 Plan de Acción	84

LISTADO DE ANEXOS

1. ANEXO N° 1 ENCUESTA.
2. ANEXO N° 2 HOJAS DE VIDA DE LOS INVESTIGADORES.
3. ANEXO N° 3 DECRETO 1197 DEL 21 DE JULIO DE 2016
4. ANEXO N° 4 ACTA DE SOCIALIZACION DE INVESTIGACIÓN.

CAPITULO I - FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Perdomo y Luna Ltda. PERLUN LTDA., Es una organización constituida el 28 de Abril del 2005 en la Ciudad de Neiva. La empresa es netamente Huilense y tiene como actividad económica la construcción, consultoría e interventoría de obras civiles como puentes, Mega colegios, distritos de riego, obras de interés social (sector inmobiliario), mantenimientos y construcción de vías, no solo en el Departamento del Huila, sino al nivel Nacional.

Debido al éxito con el cual ha contado la organización, se ha dejado a un lado la actualización y análisis del Direcciónamiento Estratégico de la misma, por lo que en este momento se evidencia una falta de claridad en el rumbo de la organización, teniendo en cuenta el estado actual de los contratos en ejecución y la percepción de una incertidumbre general dentro de la empresa.

Por lo anterior, se puede establecer que es fundamental para el futuro de la organización, analizar y plantear un Modelo de Direcciónamiento Estratégico a nivel de estructura, operatividad y financiero, acorde a los problemas con los que se está enfrentando en la actualidad, teniendo en cuenta los errores y virtudes que ha brindado la experiencia de los 15 años de existencia de la empresa.

1.2 JUSTIFICACIÓN.

El "Direcciónamiento estratégico" es un modelo de gestión, que se caracteriza por tener una visión directiva global y una gestión adecuada de recursos, para proporcionar capacidades, fortalecer y facilitar el cumplimiento de los propósitos organizacionales. La Dirección estratégica desarrolla la capacidad de las organizaciones para anticiparse a las oportunidades y desafíos del entorno dinámicos y competitivos, direcciona estratégicamente el curso de las organizaciones, orienta la búsqueda hacia el éxito sostenido, genera valor para los clientes y stakeholders que finalmente contribuye a un ambiente económico, social y ambientalmente sostenible. (Briceño y Martínez, 2015)

Con el ánimo de brindar una perspectiva más sencilla, asequible y realista de la situación actual de la empresa, se pretende realizar un diagnóstico actual de cada uno de los aspectos que componen su direccionamiento estratégico, que permita replantear, actualizar, crear o eliminar procesos, lineamientos, valores y políticas, para de esta manera obtener un reconocimiento a nivel local y regional además de optimizar de manera efectiva el proceso de toma de decisiones. Es importante identificar cada una de sus fortalezas, pero así mismo sus debilidades, con el fin de trabajar en las últimas y potenciar sus puntos fuertes, minimizando sus carencias y remarcando sus virtudes.

En el año 2015 se llevó a cabo una actualización de los documentos que componen el modelo de direccionamiento estratégico, como la misión y visión de la organización (Perlun Ltda.) pero esta no se hizo bajo ningún método científico, con ausencia de estudios y análisis previos de la época y de las proyecciones a futuro, por lo que es indispensable comparar y reevaluar el modelo en mención con el que se busca plantear.

Desarrollar un modelo actualizado, involucra mejorar la competitividad de la empresa, puesto que se busca que cada uno de los miembros de la organización se comprometan y conozcan los objetivos, planes, disposiciones, proyectos y metas produciendo una perspectiva clara y unificada que facilite la consecución de objetivos y mejore la eficiencia de los procesos con el fin de obtener mayores utilidades en el desarrollo de sus actividades económicas.

1.3 AMPLITUD DEL PROBLEMA.

Las manifestaciones del pensamiento estratégico se han plasmado siempre en la relación entre la empresa y el entorno, desencadenando contribuciones a la orientación general de la empresa para lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo (Ogliastri, 1992).

De acuerdo a la descripción anterior, se determina que es necesario observar, analizar e involucrar el entorno del sector económico y competitivo en el cual se encuentra la organización, puesto que este desarrollo científico permitirá establecer los propósitos y lineamientos empresariales, que son en resumidas cuentas el modelo de direccionamiento estratégico.

Actualmente, la empresa objeto de estudio no cuenta con estudios internos y externos que puedan guiarla hacia un desarrollo organizacional positivo y sostenible a futuro. A pesar de que los buenos manejos administrativos, financieros y operativos han ocultado la ausencia de rumbos claros, que deben ser determinados por el sector, la empresa, el medio en el que se mueve y las características únicas de la organización.

1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA Y ALCANCES DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Para la investigación, diagnóstico, reevaluación e implementación de un modelo de direccionamiento estratégico, se debe enmarcar los aspectos a estudiar en la organización.

La empresa Perdomo y Luna Ltda se desenvuelve en el sector económico constructivo de Colombia en el estudio, diseño, construcción, mantenimiento, mejoramiento, rehabilitación, interventoría y consultoría de toda clase de obras civiles como vías, estructuras en concreto, proyectos hidrosanitarios y manejos ambientales dentro del marco legal vigente.

Se pretende en el presente trabajo de investigación realizar:

- ✓ Análisis del entorno.
- ✓ Análisis interno.
- ✓ Matriz de análisis integrado DOFA.
- ✓ Formulación de la estrategia
- ✓ Presentación del modelo de plan estratégico.

Dentro del presente trabajo no se pretende evidenciar y analizar la aplicación o ejecución del modelo propuesto, pues esto implicaría un periodo de tiempo muy extenso y un proceso de investigación más complejo.

1.5 PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN.

- ¿Cuál sería el plan de direccionamiento estratégico a implementar en la empresa “Perdomo y Luna Ltda.” para garantizar el cumplimiento de los objetivos de crecimiento, de competitividad y sostenibilidad en el periodo 2018-2023?
- ¿Cuál es el estado actual de la empresa Perdomo y Luna Ltda. en cuanto a su modelo de direccionamiento estratégico?
- ¿Es necesario replantear la formulación estratégica de la empresa?
- ¿Cómo se debe llevar a cabo el proceso de implementación estratégica?

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 OBJETIVO GENERAL

Formular un modelo de direccionamiento estratégico como Herramienta administrativa de mejora que facilite el análisis De la organización y el entorno en que se enfrenta para la consecución de los objetivos planteados en la empresa Perdomo y luna Ltda. para el periodo 2018-2023.

1.6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Diagnosticar el estado actual de la empresa Perdomo y Luna Ltda en cuanto a su modelo de direccionamiento estratégico.
- Replantear la formulación estratégica de la empresa Perdomo y Luna Ltda.
- Formular el proceso de implementación estratégica para la empresa Perdomo y Luna Ltda.

CAPITULO II MARCO CONCEPTUAL

2.1. REVISIÓN DE LA LITERATURA Y ESTADO DEL ARTE SOBRE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.

El direccionamiento estratégico es un modelo que sirve como base para toma de decisiones en una organización; como fórmula segura de buena planeación, ejecución y puesta en marcha de estrategias para que dicha empresa sea más competitiva y se mantenga en un mercado cambiante como el de hoy en día. Para la revisión, análisis y mejor comprensión del tema en mención se hará énfasis en tres artículos que hablan sobre planeación estratégica, direccionamiento estratégico y las mejores prácticas que las organizaciones deben llevar en su vida económica cada uno desde punto de vista de autores diferentes y esto se tomara de referencia para el trabajo de investigación que se está realizando.

Abarca la planeación estratégica, direccionamiento estratégico y las mejores prácticas que las organizaciones deben llevar en su vida económica. Cada autor con su punto de vista, teorías y modelos validos que se tomaran como referencia para la realización del trabajo de investigación en la empresa Perdomo y Luna Ltda.

Comparacion Modelo Serna (1996) y Zapata (2017)

“La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro” Serna,H.(1996). Planeación y Gestión Estratégica: Teoría, metodología, incluye guía para el diagnóstico estratégico. Bogota: Ram Editores Cia Ltda.

Para Serna su modelo de planeación y gestión estratégica se basa en una serie de etapas de la cuales una de las mas importantes son los estrategas “personas o funcionarios de una organización que tienen capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización... debe tener un nivel de inteligencia y formación general por encima del promedio; una gran capacidad analítica, debe ser un excelente comunicador, con dotes para el liderazgo y en especial ser una persona capaz de comprometerse con constancia en el logro de los objetivos de la empresa” Serna,H.(1996), ya que para tener una buena planeación estratégica se debe contar con

personal capacitado, que tengan conocimientos altamente definidos y que sea un líder, una persona en el que las demás personas de la organización confíen y crean, para que la consecución de los objetivos sean mucho más fácil y sencillo. Son la cabeza de la planeación estratégica eficaz, ya que conocen la organización y desean la consecución de objetivos por esta razón como segunda etapa se tiene el direccionamiento estratégico, “direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización” Serna,H.(1996). Para que se realice un proceso de direccionamiento estratégico eficiente se debe empezar por la creación de los principios corporativos que son la base fundamental y el camino a seguir de todos los empleados de la organización ya que servirán de guía y ayudarán a que todos estén enfocados y piensen en la consecución de metas, planes o proyectos de manera similar por no decir que igual. Estos sirven de soporte para la creación o reestructuración de la misión y visión en una organización.

Si se compara lo anteriormente mencionado con el modelo de direccionamiento planteado por se encuentra una gran diferencia ya que para este autor el direccionamiento estratégico comienza con la evaluación, consecución, introducción, estudios, análisis de diferentes escenarios en los que se encuentra una empresa determinada en lo interno como externo, lo que él llama primera etapa, análisis estratégico “Este es el punto inicial del proceso de dirección estratégica. Consiste en la realización de un completo análisis externo e interno de la organización que se realiza para formular e implementar la estrategia de manera eficaz” Zapata,A.(2017). Entonces, si para Serna se comienza con los estrategias y estos son capaces de evaluar y crear los principios, misión y visión en una organización sin realizar ningún estudio adicional para Zapata es de vital importancia primero averiguar la situación en la que se encuentra determinada empresa al realizar estudios del entorno, análisis internos como externos para con estos entrar en la segunda etapa que sería la formulación de la estrategia, en los que se encuentran los análisis de escenarios, la visión, la misión, valores, políticas, estrategias. Zapata propone realizar un estudio adicional para la formulación de la estrategia y Serna tiene una cabeza o directivos que ya conocen la organización y que son capaces de crear principios, misión y visión.

Para Serna después de tener los principios establecidos una misión y visión estructurada el paso siguiente es el diagnóstico estratégico que sería lo mismo que Zapata llama como análisis estratégico; por que? Porque en el diagnóstico estratégico planteado por Serna dice “servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno” Serna,H.(1996) y como ya se explicó anteriormente para Zapata su análisis permite un análisis detallado tanto interno como externo de la organización. Se realiza el mismo estudio pero en etapas y tiempos diferentes partiendo de información conocida como desconocida en juntos casos.

Ahora bien si se compara los análisis de dichos autores sin importar el momento en que se realizan, se revisará que diferencias tienen. El análisis planteado por Serna es llamado “diagnóstico estratégico” y comprende la auditoría del entorno, de la competencia, de la

cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas y uno de sus análisis principales el DOFA. Para Zapata su “análisis estratégico” comprende la historia de la organización, análisis del entorno, análisis interno y la matriz de análisis integrado DOFA. Son estudios muy similares en su forma de plantearse y de buscar el mismo resultado al realizarse. La única diferencia que existe es la historia de la organización que plantea Zapata pero aun así Serna habla de la cultura corporativa que podría tomarse como el conocimiento de manera mas profunda de la organización y su trayectoria. Así que los estudios planteados por juntos autores contienen los mismos estudios algunos llamados diferentes, otros con los mismo nombres pero todos estos buscando la consecución de información pertinente para toma de decisiones y seguir con la siguiente fase.

El siguiente paso en el modelo, para Serna, se llama “opciones estratégicas” y dice “definido el direccionamiento estratégico de la compañía. Realizando el diagnostico estratégico y el análisis DOFA, deberán explorarse las opciones que la compañía tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades” Serna,H.(1996) en este momento el autor plantea la creación la planeación de proyectos estratégicos que le permitan cumplir con el objetivo final de la organización que es la misión ya elaborada anteriormente, que quiere decir? Según los estudios realizados anteriormente y partiendo de ellos se pretende empezar a crear unas opciones, estrategias, formulas seguras que permitan alcanzar metas propuestas a futuro que permitan permanecer en el mercado. Por su parte Zapata referencia la segunda etapa en su direccionamiento estratégico que es la “formulación de la estrategia” muy acorde a lo planteado por Serna pero con una serie de cambios en su estructuración, si bien es cierto en esta etapa se crean las estrategias a seguir para alcanzar objetivos trazados y de acuerdo a el análisis estratégico realizado; él plantea una serie de procesos antes de la creación de dichas estratégicas. Los siguientes son los procesos a realizar; el análisis de escenarios, visión, misión, valores, políticas y las estrategias hacen parte de esa formulación estratégica.

Para Zapata es primordial hacer estudios y análisis tanto internos como externos en su primera etapa para en la formulación de la estrategia llegar a realizar una evaluación, unos cambios, unas reestructuraciones de la misión, visión, valores, políticas y la creación de estrategias. Comparado con Serna que ya tiene una cabeza en la dirección y unos valores definidos con visión y misión establecida y contando también con estudios y análisis internos como externos llegan a la misma conclusión con la creación de la estrategia.

En la parte final de los modelos comparados y como es de esperarse culmina con la formulación he implementación de dichas estrategias debidamente estructuradas y pensadas, basadas en determinados estudios y con la certeza de que es la mejor opción para seguir en el mercado, permanecer y continuar con su objeto social y económico.

Serna propone la formulación de la estrategia como parte final del modelo y se basa en su fase anterior en donde argumenta que las opciones estratégicas antes planteadas deben

convertirse en planes de acción cada una con objetivos claros y responsables y de acuerdo a cada área funcional. Serna nos lleva a pensar en tres niveles de la organización, la corporativa que es la cabeza de la organización su alta dirección luego la funcional y por ultima la operativa basándose en todas la fases para realizar una planeación y gestión estratégica. Y que quiere decir con esto? una búsqueda de planeación estratégica que se retroalimente en todos los niveles de la organización a esto lo siguiente; en la alta dirección se crean objetivos misión visión y estrategias a largo plazo, en la funcional se crean las mismas pero con un periodo de tiempo medio y en la operativa en más corto plazo en donde se cumplen planes de acción que deben servir de ayuda para toma de decisiones y planes de acción. “la planeación operativa en su ejecución deberá retroalimentar todo el proceso con el fin que este se dinamice y definan los ajustes o acciones que en un momento dado requieran”. “se integra así, un sistema de interrelaciones que hace de la planeación estratégica un proceso dinámico, ágil, flexible y ampliamente participativo”. Serna,H.(1996) Todo esto es para la formulación de la estrategia que debe hacerse en cascada según las áreas y de acuerdo a los niveles de la organización como también la difusión de la estrategia en forma de cascada para que todos conozcan la forma de realizarla y se responsabilicen de los que les toca realizar a cada uno dentro de la organización.

Para Zapata la implementación de la estrategia se realiza de acuerdo a procesos como: estructura organizacional, sistema de seguimiento e indicadores de plan y cuadro de mando integral, plan de acción, plan de trabajo y presupuesto anual y plurianual.

En el trabajo de investigación que se pretende realizar en la empresa Perdomo y Luna Ltda que es una empresa dedicada a obras civiles, se tomara como base el modelo propuesto por Zapata pues se piensa que esta mas estructurado, mas completo y de una manera mas sencilla de realizar todo el proceso de direccionamiento estratégico. Se pretende realizar los análisis pertinentes primero luego una evaluación de lo que se tiene y lo que se debe cambiar para luego realizar la implantación de la estrategia creada.

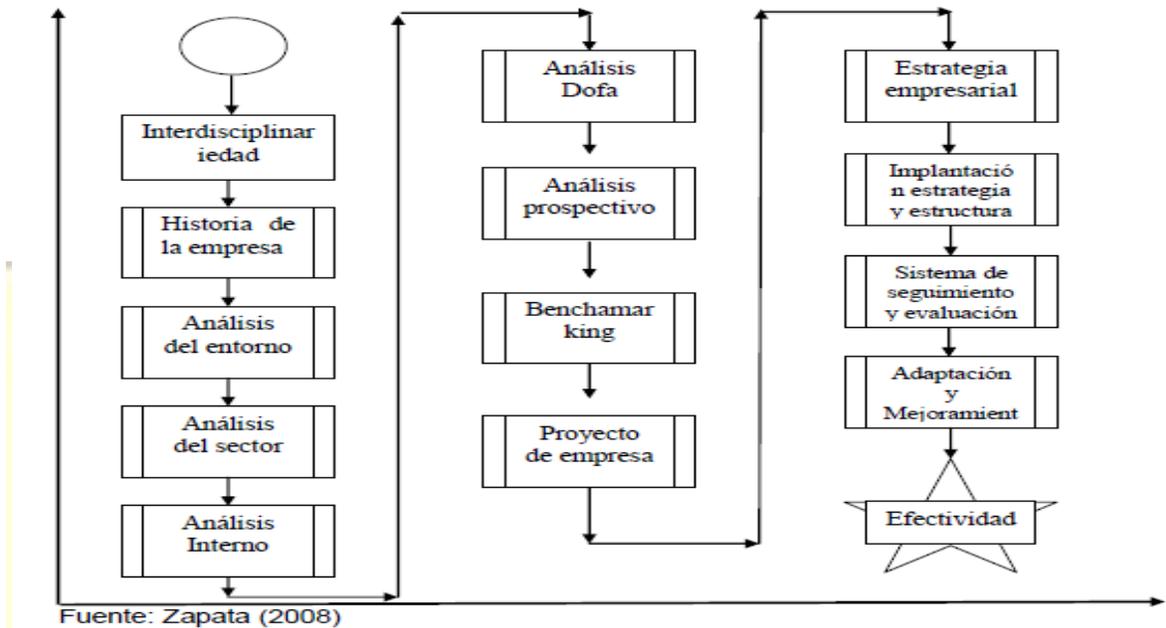


Figura No.1 Modelo estratégico Zapata (2008)

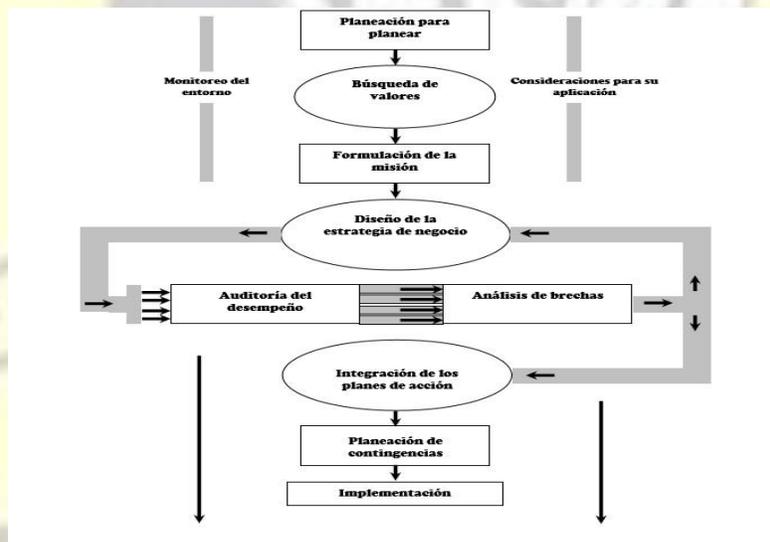


Figura No. 2 Modelo de Planeación estratégica Goodstein (1998).

Es importante conocer y analizar las similitudes y diferencias que se encuentran entre estos dos modelos, con el fin de elegir y aplicar el que más se acomode a la estructura de la organización Perdomo y Luna Ltda.

Historia de La Organización

En el modelo de Zapata (2007), se identifica como una necesidad prioritaria para empezar a realizar un diagnóstico, el conocimiento la historia de la organización, pues según este “el plan no puede ser sincrónico y formularse desde el presente, sin tener en cuenta el

pasado de la organización. Dentro de los dos modelos, se puede encontrar que la planeación estratégica empieza desde un análisis del entorno.

Caso totalmente contrario describen Goodstein, Noolan y Pfeiffer, donde la prioridad de la estructura radica en hacer preguntas previas al proceso, que aunque incluye algún grado de conocimiento sobre la organización, no centra toda su atención en la historia de la misma. El modelo se enfoca en las siguientes preguntas:

- ¿Cuánto compromiso existe en el proceso de planeación?
- ¿Quién se debe involucrar?
- ¿Cómo involucrar a los interesados ausentes?
- ¿De qué manera se ajusta el año fiscal de la organización al proceso de planeación?
- ¿Cuánto tiempo empleara?
- ¿Qué información se necesita para planear de manera exitosa?
- ¿Quién necesita analizar los datos?

Con lo descrito anteriormente se comienzan a diferenciar los modelos de planeación, donde uno se enfoca más al reconocimiento organizacional antes de empezar a diseñar un modelo de planeación estratégica mediante su historia, mientras el otro está más encaminado hacia las personas que están dispuestas a construir el proceso de planeación estratégica.

Posteriormente, ambos modelos concuerdan en el análisis del entorno, tanto interno como externo de la organización. Se comienzan a investigar componentes del “macro entorno”, como lo económico, social, político, cultural, demográfico, legal y geográfico, con el fin de ubicar la organización y comenzar a hacerse una idea de las capacidades, amenazas que puedan encontrarse a corto, mediano o largo plazo. También es fundamental dentro del análisis del entorno, tener en cuenta las empresas competidoras en el sector, las cuales pueden amenazar el éxito organizacional.

Por otro lado el análisis interno es un punto en común para Zapata y Goodstein, pues es utilizado por ambos para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Según los autores americanos es una herramienta “que decide qué aspectos importantes del entorno se deben vigilar con regularidad” mientras que para Zapata se debe estudiar bajo dos perspectivas:

- La primera desde el diagnóstico del manejo interno de los recursos, proceso administrativo y áreas funcionales.
- El segundo desde el clima organizacional, que quiere encontrar desde los colaboradores un diagnóstico extra de la situación de la empresa.

En la formulación de la estrategia, los autores Zapata y Goodstein presentan varias diferencias en cuanto a la estructura del proceso, es más, solo coinciden como paso clave en la formulación de la misión, pues para el primero el proceso es más simple, que

aunque involucra a todos los actores que pueden influir en la organización, simplifica y facilita la construcción de un modelo de planeación.

A continuación se enuncian algunas similitudes y diferencias entre ambos modelos:

- Creación de valores organizacionales, para los autores americanos se comienzan a promover desde los integrantes de la empresa o del grupo de trabajo que está formulando el modelo de planeación estratégica en primera instancia, para luego mirar la planeación de estos a futuro. Para Zapata se comienzan a construir desde el interés colectivo, a pesar de ser reflejadas en conductas o decisiones individuales
- Para Zapata simplemente se formula la visión, que establece el rumbo para lograr el desarrollo de la organización. En vez de desarrollar una visión, para Goodstein y compañía, la organización debe enfocarse en desarrollar las líneas de negocio, idealizando ideas futuras, como una especie de visión, sin mencionarla directamente.
- Goodstein no contempla directamente la creación de políticas, es decir no marca límites en cuanto a las decisiones tomadas.
- La auditoría de desempeño, para Goodstein se realiza luego de la de la formulación de la visión, y es donde se analizan índices de desempeño como el flujo de caja, crecimiento, contratación, Tir, entre otras. Para Zapata este proceso se debe realizar antes de formular la misión y la visión, en el análisis interno se deben tener en cuenta todas las variables descritas anteriormente. Pero claramente se puede observar que este proceso se debe realizar antes de formular la misión, debido a que los indicadores económicos y el estado financiero de la organización determinan en gran medida su alcance y margen de acción.
- Luego de la auditoría de desempeño, se encuentra el análisis de Brechas en el esquema de Goodstein, este último basado en las falencias encontradas durante el análisis interno que se realizó en el paso anterior y pueden determinar el tiempo de consecución del objetivo, reasignación de recursos, reducir la magnitud del objetivo o buscar la adquisición de nuevos recursos.
- En cuanto a los planes de acción y de trabajo Ambos autores proponen la implementación e integración de planes de acción que materialicen los objetivos organizacionales dentro de los tiempos estipulados.
- El presupuesto anual y plurianual no es una prioridad explícita dentro del documento redactado por Goodstein, pues aunque se menciona en varios apartados, no aparece dentro de los pasos para realizar un modelo de planeación estratégica. Por el contrario, para Zapata, la proyección del presupuesto se resume en objetivos plasmados en números, que además sirven para evaluar el plan de acción realizado anteriormente.

2.2. MARCO TEÓRICO

El modelo con el cual se implementara un modelo de direccionamiento estratégico es el de Zapata (2017).

2.3. MARCO CONCEPTUAL.

Estrategia

- Ciencia y arte de comandancia militar aplicados a la planeación y conducción general de operaciones de combate en gran escala” (Diccionario American Heritage).
- “Determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos” (Alfred Chandler/Harvard, 1962).
- “Modelo o plan que integra las principales metas, políticas y cadenas de acciones de una organización dentro de una totalidad coherente” (James Quinn/Darmouth College, 1980).
- “Dirección y ámbito de una organización en el largo plazo, la cual le permite ventajas a la organización a través de una configuración de recursos dentro de un ambiente cambiante, para satisfacer las necesidades del mercado y llenar las expectativas de los accionistas” (Johnson & Scholes, 1999).

Tactica

- “La táctica es también un conjunto de acciones. Pero, a diferencia de la estrategia, está compuesta por un conjunto de acciones coyunturales, contextuales, que se hacen cargo de las necesidades puntuales de cada momento del encuentro. Es la estrategia de la acción” (Herrscher, Rébora & D’Annunzio, 2009).
- “Conjunto de decisiones y acciones que permiten desarrollar las acciones día a día. Normalmente se dice que la táctica es posterior a la estrategia; o que esta se desarrolla a través de la táctica. En la actualidad este término va siendo abandonado en la dirección empresarial” (Álvarez, 1998).

Plan Estratégico

- “Al hablar del plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (stakeholders)” (Sainz De Vicuña, 2012).

- “Es el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo” (Lumpkin y Dess, 2003).
- “Es el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, la(s) estrategia(s) y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada” (Bonilla, 2003)
- “Un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado” (Martínez Pedrós & Gutiérrez, 2005).

Tic's

- "Las Tecnologías de la Información y la Comunicación, también conocidas como TIC, son el conjunto de tecnologías desarrolladas para gestionar información y enviarla de un lugar a otro. Abarcan un abanico de soluciones muy amplio. Incluyen las tecnologías para almacenar información y recuperarla después, enviar y recibir información de un sitio a otro, o procesar información para poder calcular resultados y elaborar informes" (ServiciosTIC, 2006).
- Las TIC son herramientas teórico conceptuales, soportes y canales que procesan, almacenan, sintetizan, recuperan y presentan información de la forma más variada. Los soportes han evolucionado en el transcurso del tiempo (telégrafo óptico, teléfono fijo, celulares, televisión) ahora en ésta era podemos hablar de la computadora y de la Internet. El uso de las TIC representa una variación notable en la sociedad y a la larga un cambio en la educación, en las relaciones interpersonales y en la forma de difundir y generar conocimientos (Ciberespacio profesional, 2011)" [3].
- "Las TIC son cambiantes, siguiendo el ritmo de los continuos avances científicos y en un marco de globalización económica y cultural, contribuyen a que los conocimientos sea efímeros y a la continua emergencia de nuevos valores, provocando cambios en nuestras estructuras económicas, sociales y culturales, e incidiendo en casi todos los aspectos de nuestra vida: el acceso al mercado de trabajo, la sanidad, la gestión burocrática, la gestión económica, el diseño industrial y artístico, el ocio, la comunicación, la información, nuestra forma de percibir la realidad y de pensar, la organización de las empresas e instituciones, sus métodos y actividades, la forma de comunicación interpersonal, la calidad de vida, la educación... Su gran impacto en todos los ámbitos de nuestra vida hace cada vez más difícil que podamos actuar eficientemente prescindiendo de ellas (Salinas, 2004)"[4].

Dofa

- “Es un paso crítico en el proceso de planeación, que consiste en examinar correctamente oportunidades y peligros (amenazas) futuros de una empresa, y relacionarlos en un estudio imparcial con las potencialidades (fortalezas) y debilidades de la misma, representa una enorme ventaja”. El establecimiento de un método ordenado y coherente permite organizar las relaciones de correspondencia entre los factores internos y externos es por esta razón que se constituye en una ventaja para la organización” (Steiner, 1987).

- “El análisis DOFA es la sigla de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Y lo define como método complementario del perfil de capacidades internas, del perfil de amenazas y oportunidades en el medio y del análisis de competitividad o perfil competitivo. Este tipo de análisis por ser sistemático requiere de procesos en el manejo de la información que lo hace dependiente de otras herramientas analíticas, como las planteadas por Serna” (Serna, 2003).

- “El análisis DOFA resume las cuestiones claves sobre el entorno empresarial y la capacidad estratégica de una organización que pueden afectar con más probabilidad al desarrollo de la estrategia. El análisis DOFA sustenta la efectividad de la decisión estratégica a través de la conjugación de variables internas y externas, permitiendo el avance hacia la creación de la estrategia adecuada para la organización” (Johnson, 2006).

- Es una herramienta de análisis de la situación donde se evalúan de las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, así como sus oportunidades y amenazas externas. (Thompson & Strickland, 2004)

Benchmarking

- “El benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas como las mejores prácticas, aquellos competidores más duros”. (Kearns, 1979)
- “Hace referencia al proceso sistemático de medida, comparación, análisis y aprendizaje de una con respecto a otra del mismo sector, especialmente con aquellas que se consideran excelentes o competidoras directas (Fernández, 2007)”.

Prospectiva

- Según Istagarraga (2016) prospectiva se define como un proceso intelectual a través del cual tratamos de representar lo que puede suceder, los “futuros

posibles” pero también lo que nos gustaría que sucedieran, es decir nuestros propios proyectos.

- La prospectiva es la actitud de la mente hacia la problemática del porvenir, y se le dimensiona como elemento clave de un estilo de planeación más acorde con las circunstancias actuales”. (Miklos, 2009)
- La prospectiva es “la visión global, voluntaria y a largo plazo para dar sentido a la acción” (Godet M. 2007).

Misión

- “Indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia”. (Serna, 2003)
- “La misión de la organización establece la vocación de la empresa para enfrentar unos retos determinados y relaciona el aspecto racional de la actividad de la organización, con el aspecto moral de la actuación de la misma”. (Manual de dirección estratégica, 2004)
- “La misión es la estrategia global de toda la empresa”. (Cardona, 1988)

Visión

- “La visión de la empresa constituye el conjunto de representaciones, tanto efectivas como racionales, que un individuo o un grupo de personas asocian a una empresa o una institución como resultado neto de experiencias, creencias o actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos, como reflejo de la cultura de la organización en la percepción del entorno”. (Manual de dirección estratégica, 2004)
- “La visión responde a la pregunta: ¿ Que queremos ser o a donde queremos llegar? Y resume el enfoque estratégico de la empresa en un objetivo inspirador, que engloba al resto y es a largo plazo. En el fondo viene a ser una declaración de intenciones acerca de la situación que se desea para la empresa en el futuro, que debe ir mas allá de los objetivos financieros e involucran a los empleados emocionalmente.” (Carrión, 2007)

Políticas

- Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. (Medina, 2012)
- La política organizacional suele ser una fuerza positiva en las operaciones modernas. La política hábil y oportuna ayuda a que valga una opinión, o se obtenga una asignación de trabajo preferida (Perrewe, Ferris, Frink y Anthony, 2000).

- La política organizacional suele ser una fuerza positiva en las OP modernas. La política hábil y oportuna ayuda a que valga una opinión, o se obtenga una asignación de trabajo preferida (Perrewe, Ferris, Frink y Anthony, 2000).

Diseño Organizacional

- El diseño organizacional es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. (Don Hellriegel, John W Slocum Jr, 2010)
- El diseño organizacional se encarga de estructurar ordenada y sinérgicamente las diversas unidades orgánicas de una organización. En este artículo conozca más acerca de sus elementos y cómo es que puede organizarse una institución. (Loufatt, 2017)

Balanced Score Card

- “Se trata de una estructura creada para integrar indicadores derivados de la estrategia. Aunque sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, el Cuadro de Mando Integral introduce los inductores de la actuación financiera futura. Los inductores, que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores intangibles. (Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2000,2009).
- “Es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición.” (Tiedcomm, Web).

2.4. MARCO CONTEXTUAL.

Marco Contextual De Tesalia- Huila

El municipio de Tesalia se encuentra ubicado a 97 Km de la Capital del Huila y hace parte de la región Occidental. Su base económica se fundamenta en el sector primario y los componentes principales son: La agricultura, La ganadería y La minería especialmente la Explotación de Fosforita, estas actividades hacen parte fundamental de la ocupación del suelo.

La población del Municipio de Tesalia en el año 2013, de acuerdo con las estimaciones del DANE es de 9186 habitantes. Este municipio presenta una estrecha relación con los municipios de Paicol y La Plata, con el primero debido a la distancia que los separa, solamente se encuentran distanciados a ocho (8) kilómetros, con una vía en buen estado ya que está totalmente pavimentada. El segundo es el principal centro urbano del Occidente del Departamento, distante a 30 Km de Tesalia con una vía pavimentada en excelente estado; en él confluye el flujo comercial de la zona.



Figura No. 3 Mapa - Municipio de Tesalia-Huila

Marco Contextual De Neiva- Huila

Neiva capital del departamento del Huila, en Colombia, se encuentra ubicada entre la cordillera Central y Oriental, en una planicie sobre la margen oriental del río Magdalena, en el valle del mismo nombre, cruzada por el Río Las Ceibas y el Río del Oro.

Como capital del departamento, Neiva alberga las sedes de la Gobernación del Huila, la Asamblea Departamental, el Tribunal Departamental, la Fiscalía General, la Contraloría Departamental, la Procuraduría Regional, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, el Área Metropolitana, la Subregión Norte, la Corporación Autónoma Regional del Alto Magdalena y otras instituciones y organismos del Estado, así como la Universidad Surcolombiana, la Caja de Compensación Familiar del Huila, la Cámara de Comercio; además, es la sede de empresas oficiales, como las departamentales Electrohuila; y las municipales Empresas Públicas de Neiva. Es sede episcopal de la Diócesis de Neiva; esta ciudad es una de las principales ciudades del sur colombiano, ya que es el puerto de conexión para las ciudades capitales de Florencia, Mocoa, Popayán y Pasto; su área metropolitana posee una economía muy dinámica basada en el ecoturismo, gastronomía, industria y comercio, Neiva cuenta con una población censal Dane de 347.501 habitantes, proyección 2018.

En lo que se refiere a los servicios, la mayor parte de la población tiene acceso a los servicios públicos como: centros de salud, instituciones educativas, seguridad, energía eléctrica, agua potable, recolección de basuras; además, servicio telefónico, hospedaje, restaurantes, transporte local, servicios financieros, cajas de ahorro, mercados, farmacias, televisión por cable, periódicos, estaciones de radio, gasolineras eentre otros.

El diagnóstico se realizará principalmente por revisión documental y entrevistas o encuestas a los colaboradores de la organización.

- Replantear la formulación estratégica – Que comprenderá el modelo de empresa (Misión, Visión, Valores, Políticas).

A partir del diagnóstico se indicará la forma adecuada de direccionar estratégicamente la organización.

- Formular el proceso de implementación de direccionamiento estratégico – Comprenderá las estrategias corporativas, competitivas, genéricas, internacionalización e internet.



MATRIZ DE ANALISIS TEORICO				
Dimensión: Diagnostico del Estado Actual.				
Componentes: Análisis Financiero, Operacional, Estructural y Procesos.				
Componente.	Elementos a considerar en cada componente	VARIABLES e indicadores asociados a cada elemento.	Preguntas asociadas a cada variable e indicador.	Fuente
ANÁLISIS FINANCIERO	Indicadores financieros	Contratos ejecutados	Cuenta con buena salud económica la organización?	Documentos
	Capacidad de endeudamiento.	Recursos disponibles	Es necesario replantear las formas de inversión?	Extractos financieros
	Flujo de caja disponible.			
	Cuentas por cobrar			
ANÁLISIS OPERACIONAL	Capacidad Operativa	Recurso Humano	Es suficiente la capacidad operativa para alcanzar los objetivos organizacionales?	Observación
		Recursos Tecnológicos	Es necesario contratar o recortar personal?	Análisis Documental Entrevistas
ANÁLISIS ESTRUCTURAL	Organigrama	Niveles en el organigrama.	Es necesario replantear el organigrama en la organización?	Entrevistas
	Línea de Mando	Asertividad en el liderazgo		Observación
	Clima organizacional.	Aceptación de subalternos.		Encuestas
ANÁLISIS DE PROCESOS	Comercial	Presentación de licitaciones	Se tiene la suficiente capacidad para presentar las licitaciones que garanticen el cumplimiento de los objetivos organizacionales?	Documentación
	Compras	Proveedores.	El proceso de compras garantiza la mayor utilidad para la organización?	Observación
	Recurso Humano.	Colaboradores.		
	Jurídica	Revisión contractual y de procesos jurídicos.		

MATRIZ DE ANALISIS TEORICO				
Dimensión: Diagnostico del Estado Actual.				
Componentes: Análisis Financiero, Operacional, Estructural y Procesos.				
Dimensión: Replantear la formación estratégica.				
Componentes: Misión, visión, valores, políticas.				
MISIÓN	Formulación actual.	Historia de la organización.	Es la misión de la organización adecuada de acuerdo a sus objetivos y a los patrones de comportamiento que ha tenido a través de su historia?	Observación
	Actividades de la organización.	Estado actual de la organización.		
	Objetivo organizacional.	Cumplimiento de objetivos anteriores.		
VISIÓN	Formulación actual.	Proyección a futuro.	La visión actual de la organización está formulada teniendo en cuenta los objetivos a largo plazo?	Observación
	Objetivos a largo plazo.	Socios estratégicos.		
	Formas de alcanzar los objetivos.			
VALORES	Principios aplicables a la organización.	Pensamientos individuales de los directivos.	Los valores actuales de la organización representan los principios de la misma?	Observación
	Ética profesional.	Estándares de calidad.		
	Calidad y cumplimiento.			
POLÍTICAS	Limites organizacionales.	Reglamento interno.	Las políticas de la empresa son actualizadas y aplicables en el diario vivir?	Observación
	Procesos disciplinarios.	Normatividad vigente		Documentación
	Seguridad y salud en el trabajo.	Accidentes y riesgos.		
Dimensión: Proceso de implementación estratégica.				
Componentes: Estrategias corporativas, de crisis e internacionalización.				
ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	Recursos disponibles.	Alianzas estratégicas.	Cuales son las estrategias apropiadas para garantizar el cumplimiento del objetivo organizacional?	Análisis de Resultados
	Objetivos Organizacionales.	Capacidad operativa Maquinaria y equipo disponible.		
ESTRATEGIAS DE CRISIS	Recurso Humano Mínimo. Flujo de caja que se pueda obtener	Liquidación de Personal. Cartera.	Cual es la estrategia que garantice la subsistencia de la organización en caso de crisis?	Análisis de Resultados
	Cuentas por cobrar.	Nivel de endeudamiento.		
ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN	Oportunidad de ejecución de contratos.	Ejecución de presupuesto nacional.	Cual es la estrategia que tenga repercusiones en la obtención de reconocimiento y expansión geográfica para la organización?	Análisis de Resultados
	Oportunidad de alianzas estratégicas.	Requerimientos en el sector comercial.		
	Apertura de nuevos Negocios.	Oportunidad con el recurso disponible.		
	Obtención de reconocimiento.	Publicidad y buenas referencias.		

Tabla No.1 Matriz de Análisis Teórico.

CAPITULO III METODOLOGÍA

3.1. METODOLOGÍA PROPUESTA

En primer lugar, se presentará las fases en las cuales se desarrollará la formulación de un *Plan de Dirección Estratégico*¹ para la empresa Perdomo y Luna Ltda.-PERLUN LTDA., y los métodos e instrumentos empleados para plantear un plan de Dirección.

Así en el proceso de exploración del trabajo se podrá observar el uso de metodologías e instrumentos que conduce a la recolección de información, para encontrar un soporte verídico como apropiado para formular el *Plan de Dirección Estratégico* en la empresa Perdomo y Luna Ltda. – PERLUN LTDA.

3.2. TIPO Y ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se ajusta al proyecto de un Modelo de Dirección Estratégica en la empresa Perdomo y Luna Ltda. – PERLUN Ltda., es el estudio descriptivo, puesto que se busca describir la situación que se presenta en la empresa, con el fin de determinar cómo se manifiesta la problemática para generar una herramienta de mejora.

Además la metodología que se utilizará para el diseño del direccionamiento estratégico llevará a conocer los diferentes procesos predominantes al interior de la empresa Perdomo y Luna Ltda. – PERLUN Ltda., a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, lo cual se realizará mediante el análisis e interpretación de los datos obtenidos en forma clara y precisa.

La obtención de datos será a través de la fuente de información al interior de la empresa, donde también intervendrán el Gerente Administrativo y algunos funcionarios como lo son: coordinadores, ingenieros y operarios; con el propósito de determinar las debilidades y fortalezas de la entidad con el fin de formular algunas estrategias de mejora.

Ahora bien, la información recolectada se enunciarán en términos cualitativos en su gran mayoría y cuantitativos para poder llegar a identificar, analizar, clasificar y comparar los diferentes factores situacionales, hallar las posibles fallas o falencias internas de la organización, justificar el tema de estudio, con el objetivo de dar construcción a un plan estratégico que permita mejorar el crecimiento y grado de competitividad de la empresa Perdomo y Luna Ltda. – PERLUN Ltda., en la región del Huila.

3.3. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas e instrumentos que se utilizaran para el desarrollo de este proyecto son:

3.3.1. Recolección o análisis de datos: Recolección de datos, como el reglamento de la organización, manual de funciones, el cuadro de asignación de personal, la estructura orgánica (organigrama), informes, entre otros documentos esenciales para el estudio de la

¹ Según Camacho (2002, p. 2), el direccionamiento estratégico "es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección".

situación actual de la empresa y a dónde quiere llegar con la consecución de los objetivos planteados.

Ventajas:

- Identifica, localiza, recoge, selecciona y analiza los documentos necesarios para el desarrollo del tema a investigar.
- Brinda claridad, veracidad, validez y sencillez en el estudio.
- Se obtiene un buen nivel de contraste entre la realidad y lo esperado.

3.3.2. Entrevista: Obtener información de los funcionarios de la empresa objeto del estudio. La entrevista será enfocada, sobre conocimientos, procedimientos, opiniones, sugerencias, actitudes, entre otros factores que influyen en el desarrollo de las actividades de la organización.

La entrevista a realizar busca entender las situaciones o hechos desde el punto de vista del entrevistado, con el fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados.

Ventajas:

- Es aplicable a toda persona.
- Permite obtener información completa y detallada.
- A través de la entrevista el investigador puede aclarar el propósito del estudio y especificar claramente la información que necesita.
- La información es fácil de procesar y permite realizar un informe más claro.
- Orienta sobre posibles hipótesis y variables.
- Finalizando cada una de estas actividades nos ayudaran a establecer un diagnóstico interno, externo y un análisis DOFA, que permitirán formular el direccionamiento estratégico esperado para la Compañía.

3.3.3. Encuestas: El objetivo principal de esta encuesta es analizar la percepción que tienen los empleados de la empresa Perdomo y Luna Ltda., respecto al modelo de direccionamiento estratégico, permitiendo identificar factores, que influyen en el desarrollo de las funciones de los mismos.

3.4. VALIDEZ DE LA INVESTIGACIÓN

Los investigadores realizarán el presente trabajo mediante el uso de información a partir de la recolección de documentos e información que soportan las técnicas e instrumentos relacionados en el contexto del presente escrito, a partir de datos primarios suministrados directamente por un accionista de la Empresa PERLUN LTDA., junto con la información secundaria la cual ya existente como datos estadísticos y económicos ha sido construida o recolectada a través de fuentes de información certificadas de las entidades legalmente constituidas para realizar la recolección y síntesis de dicha indagación.

En la selección de las técnicas y sus respectivos instrumentos, se ha tenido en cuenta desde su finalidad, aporte y sentido para que la recolección de la información sea

coherente y verificable asumiendo datos de referencia de expertos que permiten al aplicar la observación directa para detallar la aplicación de los referentes metodológicos que orienta la formulación de este ejercicio, junto con la evidencia de la importancia de desarrollar un modelo de plan estratégico para la empresa PERLUN LTDA.

3.4.1. La credibilidad o validez interna.

La investigación cualitativa realizada en el presente trabajo permitió reconocer la realidad actual de la empresa y a través del análisis de los resultados accede conocer el nivel de credibilidad de la empresa ante la región y los intervinientes, a quienes se presta el servicio como clientes y/o proveedores. La formulación de un modelo de plan estratégico a partir de las variables analizadas abordara nuevos procesos en relación con la planificación organizada de las metas de la empresa que busca posicionarse en el mercado y mantener un nivel de competitividad Nacional.

Finalmente la sustentación del presente trabajo ante los funcionarios de la empresa, genera una validez interna concreta, al reconocer las diferentes alternativas de mejoramiento continuo y un posible modelo del plan estratégico para la compañía acorde al entorno actual.

3.4.2. La transferibilidad o validez externa.

Al realizar un análisis de los factores del entorno en la ejecución del Plan de Dirección Estratégico, se logró obtener algunos datos alrededor de las oportunidades que buscan implementarse en la empresa PERLUN LTDA., a partir de la innovación y acompañamiento desde el proceso de licitación, hasta el seguimiento y acompañamiento de la realización de la misma, por lo cual los Directivos de la empresa lograran proyectar la información necesaria para alcanzar los procesos a nivel general en la cual se desarrollará la investigación. Cabe anotar que algunos de los modelos estratégicos sugeridos serán una guía en caso de llevar a cabo la ejecución de un Plan de Dirección Estratégico en busca del alcance de los objetivos de la organización.

3.4.3. Fiabilidad o fidelidad.

Los resultados del trabajo debe connotar la importancia de mantener en la empresa procesos fiables, planificados y organizados en busca del progreso y el alcance de los Objetivos, mediante una sustentación de la investigación clara a través de la observación y descripción, que hace énfasis en considerar siempre diversidad de factores antes de iniciar la creación de un diagnóstico, que propenda determinar la situación de la empresa, y antes de iniciar el proceso, ya que mediante sus resultados se podrá proyectar un plan confiable a los Directivos.

3.4.4. Confirmación u objetividad.

Mediante este trabajo, se pretende realizar un juicio fundamental en la proyección de la empresa, la cual constituye la estimación de la realización de nuevos planes innovadores hacia el mercado, generando valor de poder perfeccionar las estrategias en la prestación de los servicios, y facilitar la toma de decisiones durante la realización de cualquier proyecto, respetando la integridad de la misma, la cual debe estar orientada a la

proyección de metas y objetivos de forma más completa y eficaz, facilitando el posicionamiento de la PERLUN LTDA., ante el mercado a nivel Regional y Nacional.

3.4.5 Integridad.

La generación de una formulación de un modelo de Plan Estratégico mediante un análisis de investigación se sustenta, fundamentalmente en la confianza que debe existir sobre la integridad moral y profesional de los investigadores que la realiza, Cuando se quiebra dicha integridad sobre el proceso del trabajo realizado, el sentido del trabajo es puesto en duda. Las consecuencias de la mala fe dañan a la sociedad en su conjunto.

Los investigadores del presente trabajo tienen tres obligaciones Profesionales:

- Respetar y honrar la confianza depositada por los Directivos de la empresa PERLUN LTDA., y la de su directivo de proyecto.
- Percatarse de su propia conducta y entender la consecuencia de sus actos.
- Modelar la conducta responsable y actuar de forma propia por el bienestar de la Organización

3.4.6 Coherencia.

Significa que las diferentes partes del trabajo de contribuyan a alcanzar los resultados, el impacto esperado, a través de una relación lógica y estrecha entre cada uno de los elementos de la propuesta de investigación.

3.5. METODOLOGÍA A SEGUIR PARA ALCANZAR CADA OBJETIVO

Para la realización de los objetivos del presente trabajo en la formulación del Plan de Dirección Estratégico se definieron las siguientes Fases.

1. Revisión documental

En esta etapa del proyecto se realizará una revisión documental, de los autores con mayores reconocimientos sobre temas relacionados con el direccionamiento estratégico, el análisis Interno y Externo del entorno asociado al sector de la actividad de la empresa, junto con algunos documentos internos relevantes de la compañía, para luego establecer un modelo de direccionamiento estratégico el cual se presentará a la empresa como soporte del desarrollo de este proyecto.

2. Recolección y análisis de la información.

En esta etapa se procede a adquirir información por medio de entrevistas y encuestas a los funcionarios de Perdomo y Luna Ltda. -PERLUN Ltda., la cual se encuentra compuesta por el Gerente General, el Gerente Administrativo, Coordinadores, Ingenieros de proyectos, operarios junto con bases de datos y análisis posteriores.

3. Formulación del proceso de implementación estratégica de la empresa Perdomo y Luna Ltda. -PERLUN Ltda.

En esta etapa se realizará la construcción un posible Plan de Dirección Estratégico, al plasmar la información adquirida en las etapas anteriores dentro de un análisis interno y externo de la organización en la cual se identificara el DOFA que enfrenta la organización.

3.6. ESQUEMA GENERAL DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN



Figura No.5 Esquema general del proceso de Investigación.

CAPITULO IV ANÁLISIS ESTRATÉGICO

4.1. HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

En el año 2005 dos profesionales en Ingeniería Civil, Diego Fernando Perdomo y Gerardo Luna, tuvieron la iniciativa de estructurar una empresa de construcción y prestación de servicios obras civiles, en este intento empresarial generar frutos con el inicio de contrataciones municipales (Alcaldías), que les permitió evidenciar la calidad y efectividad de las obras asignadas. Después de unos años de estar juntos los Ingenieros Diego Fernando Perdomo y Gerardo Luna decidieron disolver la sociedad por tal motivo el Ingeniero Diego Fernando Perdomo optó por comprar las acciones a su socio Gerardo Luna quedando así como único dueño de esta firma y por ende dar por terminado una relación comercial mas no de amistad y paisanaje.

A partir de este momento PERLUN LTDA se redirecciona en su estructura organizacional tanto administrativa como operativa logrando ampliar su radio de acción a nivel nacional. Esto ha permitido el posicionamiento y reconocimiento del nombre PERLUN LTDA como marca de ingeniería que brinda confianza y respeto en la contratación con todos los entes estatales del orden (Municipal, Departamental, Nacional); esto permitió un crecimiento sostenido que en la actualidad se refleja en una organización competitiva, sólida y enfocada a que todos sus procesos respeten los márgenes de eficacia y eficiencia que exige el mundo de hoy.

Dentro de sus 13 años de historia, PERLUN LTDA ha ejecutado un total de 58 contratos con entidades públicas y privadas.

4.2. CORPORATIVOS

4.2.1. MISIÓN ACTUAL

PERLUN LTDA, es una organización creada para ofrecer servicios de construcción y mejoramiento de vías, infraestructuras educativas, estructuras en concreto. Redes de acueducto y alcantarillado, redes eléctricas y obras de geotecnia, con calidad y eficiencia. Satisfaciendo las expectativas de los clientes, generando un impacto social y medioambiental positivo a través de procesos de gestión y operación, maximizando las oportunidades de bienestar y desarrollo para los colaboradores de forma integral enmarcados en un Sistema de Gestión Integrado.

4.2.2. VISIÓN ACTUAL

Para el año 2025 PERLUN LTDA, ampliará su cobertura a nivel internacional y será una organización sólida líder a nivel nacional en la construcción de obras civiles, reconocida por contar con un grupo humano comprometido con la innovación, calidad y efectividad de sus servicios, con equipos y maquinaria de alta tecnología, generando ambientes de trabajo ideales para nuestro personal que garantizan condiciones óptimas y amigables para el Medio Ambiente.

4.2.3. VALORES ORGANIZACIONALES

Para Zapata (2017) los valores son las convicciones básicas de que un modo peculiar de conducirse o de estado final de la existencia es en lo personal, o socialmente, preferible que su modo opuesto o contrario de conducirse o de estado final de la existencia.

En PERLUN LTDA., se definieron:

- CALIDAD: Óptimo cumplimiento de procedimientos y procesos para prestar un adecuado servicio.
- EFECTIVIDAD: Justificar los estándares de eficacia y eficiencia de los procesos.
- TRANSPARENCIA: Credibilidad en la prestación de servicios con entes estatales y la comunidad.
- CUMPLIMIENTO: Fortalece y dignifica la relación comercial con los clientes, aplicando el Justo a Tiempo.
- SERVICIO: Recopilar estrategias de servicio al cliente para satisfacer demandas generadas por los clientes y trabajadores.
- EQUIDAD: Fortalece lazos de unión e igualdad con clientes y comunidad.

4.2.4. POLITICAS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

Para Zapata (2017) son instrumentos para la implementación de la estrategia; establecen los límites y restricciones a los tipos de acciones administrativas que pueden usarse para premiar y castigar una conducta; clarifican lo que se puede y no se puede hacer en la búsqueda de los objetivos de la organización.

4.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

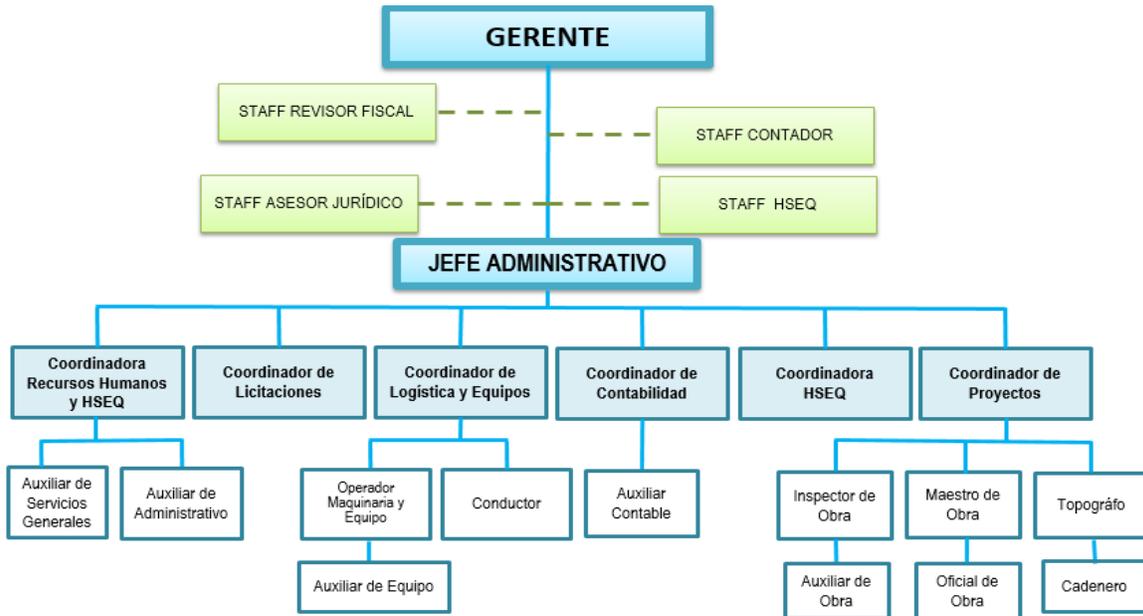


Figura No.6: Estructura Organizacional.

4.4. ANÁLISIS DE LOS ENTORNO GENERALES

El entorno General se podría definir como una visión del ámbito global de los diferentes factores que influyen en una organización, esto significa que todo aquello que ocurre en este ámbito, afecta a la empresa PERLUN LTDA.; Un buen método para analizar el entorno es el análisis PESTEL, el cual nos permite agrupar los factores externos evitando así, que se queden aspectos sin considerar.

El análisis PESTEL que manejaremos para la empresa Perlun Ltda., en el sector de la construcción engloba en los siguientes factores:

4. 4.1 Política y Legal:

En línea con el Ministerio de Ambiente y la estrategia de crecimiento verde del Plan Nacional de Desarrollo 2014 - 2018– el Gobierno le sumó la expedición del Decreto 1285 del 2015-(Anexo), que establece lineamientos de construcción sostenible para edificaciones.

Es también de saber que al Congreso de la República se presentó el Proyecto de Ley N°. 210 de 2016, por medio de la cual se establecen los lineamientos para la formulación de la Política Nacional de Construcción Sostenible, se otorgan beneficios e incentivos para su fomento e implementación y se dictan otras disposiciones. Este proyecto se suma a otras iniciativas en curso que buscan reglamentar la Política Nacional de Construcción

Sostenible en Colombia y a las cuales el CCCS² ha hecho seguimiento y acompañamiento con sus formuladores.

Este proyecto de ley plantea la reglamentación de incentivos a la construcción sostenible, criterios de sostenibilidad para otorgarlos, desarrollo de sistemas de seguimiento y control, implementación de la política en edificaciones del Estado, entre otros.

Actualmente el proyecto de ley se encuentra en tránsito a la Comisión Séptima de la Cámara y una vez allí se harán las gestiones internas para llevar a cabo los debates reglamentarios y lograr convertirse en ley de la República.

Ahora bien, el Ministerio de Vivienda, promulgó el Decreto 1285 de 2015 el cual determina algunos lineamientos para que se dicten algunas normas técnicas concernientes a la construcción sostenible, particularmente con las políticas de ahorro de agua y energía en las edificaciones.

Tal tarea propuesta por este Ministerio es originada desde la expedición de la Ley 388 de 1997, donde se estableció la función social y ecológica de la propiedad; en esta última, tal ley menciona que los cambios en el uso del suelo deben encontrarse encaminados al desarrollo sostenible y así optimizar la utilización de los recursos naturales.

También el mismo Plan Nacional de Desarrollo vio la necesidad de definir lineamientos en la política sobre construcción que incluyera el uso eficiente de los recursos, *“El desarrollo del Sello Ambiental Colombiano para Edificaciones y la implementación de hipotecas verdes”*.

Así, luego de la expedición del Decreto-Ley 3571 de 2011, que establece la estructura y funciones de este Ministerio, la entidad pública tiene entre otras funciones; la de *“formular las políticas sobre renovación urbana, mejoramiento integral de barrios, calidad de vivienda, urbanismo y construcción de vivienda sostenible, espacio público y equipamiento”*.

Bajo este nuevo Decreto expedido por el Ministerio de Vivienda se encomienda al Gobierno a expedir resoluciones que los lineamientos técnicos para la construcción sostenible, los cuales deberán contener como mínimo los siguientes aspectos:

- ✚ Porcentajes obligatorios de ahorro en agua y energía según el tipo de clima y edificaciones.
- ✚ Sistemas de aplicación gradual según el número de habitantes del municipio.
- ✚ Procedimiento para la certificación de la aplicación de estas medidas.
- ✚ Seguimientos y controles de la adopción de tales medidas.
- ✚ promoción de incentivos para la construcción sostenible.

² Consejo Colombiano de Construcción Sostenible.

Según la norma, es ya la potestad de cada municipio y distrito definir y adoptar medidas diferentes para la construcción sostenible, con la condición que sea más estricta que la norma nacional, siempre que las mismas se soporten en estudios técnicos y se establezcan incentivos al sector constructor para su cumplimiento.

Dentro del margen legal, se encuentra las licencia de construcción en la cual las empresas están avaladas para realizar su actividad de construcción en el ámbito de la urbanización, este Decreto es el 1197 de 2016 –**Anexo**.

Existen varias clases de licencias urbanísticas, dependiendo de la obra que se quiera realizar; a continuación, se presentan las clases de licencias y el tipo de intervención que autoriza cada una de ellas, - **Cuadro 1**

Tabla No 2. Clase de Licencias de construcción

LICENCIA DE		AUTORIZA A :
1. URBANIZACIÓN		Adecuar terrenos para la futura construcción de edificaciones en suelo urbano. Permite la creación de espacios públicos y privados, construcción de vías y redes de servicios públicos. Si el suelo está clasificado como de expansión urbana, la licencia de urbanización estará sujeta a la aprobación previa del Plan Parcial correspondiente.
2. CONSTRUCCIÓN		Construir nuevas edificaciones de acuerdo con las normas del POT, en todo tipo de suelo. Se distinguen como modalidades de construcción:
Modalidades	Obra nueva	Realizar obras nuevas en lotes sin construir.
	Ampliación	Incrementar el área construida de una edificación existente.
	Adecuación	Cambiar el uso de una edificación o parte de ella, garantizando la permanencia del inmueble original.
	Modificación	Variar el diseño arquitectónico o estructural de una edificación, sin incrementar su área construida.
	Restauración	Recuperar y adaptar un inmueble declarado como de interés cultural o parte del mismo, conservando su valor urbano, arquitectónico, estético e histórico.
	Reforzamiento estructural	Reforzar la estructura de una edificación, garantizando la seguridad del inmueble y sus habitantes de acuerdo con las exigencias de la norma de sismo-resistencia.
	Demolición	Derribar total o parcialmente una(s) edificación(es). Se debe solicitar junto con otra licencia de construcción de cualquier modalidad; excepto para proyectos de renovación urbana.
	Cerramiento	Cerrar de manera permanente un predio de propiedad privada.

3. PARCELACIÓN		Crear espacios públicos y privados e infraestructuras que permiten la auto-prestación de servicios públicos domiciliarios y adecuación de terrenos para la futura construcción de edificaciones en suelo rural y suburbano , donde el POT lo permita.
4. SUBDIVISIÓN DE PREDIOS		Dividir uno o varios predios localizados en suelo rural, urbano o de expansión, de acuerdo con el POT. Cuando la subdivisión de predios para urbanizar o parcelar haya sido aprobada mediante la respectiva licencia de urbanización o parcelación, no se requerirá adicionalmente de la licencia urbanística. Se distinguen las siguientes modalidades:
Modalidades	Subdivisión rural	Dividir uno o varios predios ubicados en suelo rural o de expansión urbana de acuerdo con el POT, las normas agrarias y ambientales, garantizando el acceso a cada predio resultante.
	Subdivisión urbana	Dividir uno o varios predios urbanizables no urbanizados en suelo urbano.
	Reloteo	Redistribuir, dividir o modificar el loteo de uno o más predios urbanos, previamente urbanizados, para un mayor aprovechamiento.
5. INTERVENCIÓN Y OCUPACIÓN DEL ESPACIO PÚBLICO		Ocupar o intervenir bienes de uso público incluidos en el espacio público, de acuerdo con las normas del POT. Existen las siguientes modalidades:
Modalidades	Localización de equipamientos	Ocupar una cesión pública o de uso público con edificaciones para equipamientos comunales públicos. Los municipios y distritos determinarán el máximo porcentaje de las áreas públicas que pueden ser ocupadas con equipamientos. Se requiere además la licencia de construcción.
	Intervención del espacio público	<ul style="list-style-type: none"> - Construir, reparar, sustituir, modificar y/o ampliar redes de servicios públicos y telecomunicaciones. - Construir enlaces como puentes o túneles, utilizando el espacio aéreo o del subsuelo. - Dotar un lugar público con amoblamiento urbano, obras de arte o arborización.
	Intervención y ocupación temporal de playas y terrenos de bajamar	Ocupar o intervenir temporalmente playas y terrenos de bajamar, sin perjuicio de las concesiones, cuyo otorgamiento le corresponda ya sea a la Dirección General Marítima –Dimar– o a la Superintendencia de Puertos y Transporte.

Guía de Licenciamiento Urbanístico, Reconocimiento de Edificaciones y Legalización de Asentamientos Humanos - Ley 388 de 1997

Por último, la norma menciona que en un principio, tales lineamientos están enfocados en que esto no dificulta una futura incorporación de medidas adicionales en otros temas que aseguren la construcción sostenible.

4.4.2 Económico

Los principales indicadores y variables del entorno económico en las cuales nos centraremos son: Macroeconómicos, Oferta, Demanda, Precios y Mercado laboral, a partir de las variaciones mensuales y anuales de acuerdo con los “*Indicadores Económicos Alrededor de la Construcción*” (IEAC), como lo ilustra la **Tabla 1**.

Tabla 3. Indicadores de coyuntura del sector construcción
IV trimestre de 2017

INDICADORES	Periodo			Periodo de referencia
	Actual	Doce meses	Anterior ¹	
MACROECONÓMICOS				
PIB total ² (variación anual %)	1,6	1,8	2,3	IV trim. 2017
Valor agregado de la rama construcción ³ (variación anual %)	-0,6	-0,7	-1,8	IV trim. 2017
Valor agregado de obras civiles ³ (variación anual %)	8,7	7,1	9,1	IV trim. 2017
Valor agregado de edificaciones ³ (variación anual %)	-12,4	-10,4	-14,7	IV trim. 2017
IPC total (variación mensual %)	0,71	3,37	0,63	Febrero de 2018
IPC vivienda (variación mensual %)	0,38	4,04	0,33	Febrero de 2018
IPP total (variación mensual %)	-0,13	3,60	0,19	Febrero de 2018
Tasa de ocupación total nacional (participación %)	55,8	58,3	58,7	Enero de 2018
OFERTA				
Producción de cemento gris (variación anual %)	0,9	-0,9	-7,1	Enero de 2018
Área causada ⁴ (variación anual %)	-6,1	-7,1	-6,6	IV trim. 2017
Área licenciada de edificaciones ⁴ (variación anual %)	8,6	-5,2	-18,0	Enero de 2018
Área iniciada de edificaciones ⁴ (variación anual %)	-8,9	-7,7	-17,2	IV trim. 2017
Área culminada de edificaciones ⁴ (variación anual %)	-16,9	-13,0	-6,0	IV trim. 2017
DEMANDA				
Despachos de cemento gris (variación anual %)	-0,5	-0,8	-5,8	Enero de 2018
Concreto Premezclado ⁵ (variación anual %)	-8,2	-10,6	-12,2	Enero de 2018
Valor de los créditos desembolsados para vivienda ⁶ (variación anual %)	19,7	8,5	17,6	IV trim. 2017
Número de créditos desembolsados para vivienda (variación anual %)	11,7	-0,6	1,1	IV trim. 2017
Saldo de capital de la cartera hipotecaria de vivienda (variación anual %)	7,7	10,0	9,9	IV trim. 2017
Número de créditos de la cartera hipotecaria de vivienda (variación anual %)	3,6	4,8	5,2	IV trim. 2017
PRECIOS E ÍNDICES				
Índice de precios de vivienda nueva (variación anual %)	6,09	N.A.	6,59	IV trim. 2017
Índice de costos de la construcción de vivienda (variación mensual %)	0,47	3,20	0,98	Febrero de 2018
Índice de costos de la construcción pesada (variación mensual %)	1,05	3,85	1,06	Febrero de 2018
Indicador de inversión en obras civiles (variación anual %)	8,0	7,0	8,6	IV trim. 2017
IPP materiales de construcción ⁷ (variación mensual %)	0,58	1,12	0,40	Febrero de 2018

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

¹ El período anterior se refiere a la variación anual o mensual, del trimestre o mes inmediatamente anterior.

² Este nivel de desagregación corresponde a la Clasificación según Uso o Destino Económico (CUODE).

³ Precios corrientes

⁴ Precios constantes, año base 2005.

⁵ Concreto producido por la industria en el país

⁶ La cobertura del Censo de Edificaciones corresponde a 16 áreas (doce áreas urbanas, tres metropolitanas y Cundinamarca).

⁷ Serie empalmada

⁸ La cobertura corresponde a 302 municipios

4.4.2.1 Variables Macroeconómicas:

A continuación presentaremos uno de los indicadores más relevante en la economía Colombiana basados en el último trimestre de 2017, exponiendo que para octubre a diciembre de 2017, el PIB³ a precios constantes aumentó 1,6% con relación al mismo trimestre de 2016. Al visualizar el resultado del valor agregado por grandes ramas de actividad, se observa una disminución de 0,6% del valor agregado del sector construcción; este resultado se explica por la disminución de 12,4% en el subsector de edificaciones y el aumento de 8,7% en el subsector de obras civiles. – **Grafico 1.**

³ Producto Interno Bruto - <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentasnacionales-trimestrales>.

Figura No.7 . Variación anual del PIB total, valor agregado construcción y subsectores (a precios constantes)

2001 (IV trimestre) – 2017 (IV trimestre)

	Variación Anual (%)	Variaciones porcentuales anuales (Precios Constantes)				
		2001 - IV		2017 - IV	min.	máx.
PIB	1,6 1,8	2,4		1,6	0,4	8,0
Valor agregado construcción	-0,6 3,7	16,4		-0,6	-8,6	24,5
Valor agregado edificaciones	-12,4 0,7	9,0		-12,4	-14,7	43,2
Valor agregado obras civiles	8,7 5,5	22,5		8,7	-14,6	34,1

2017 (IV Trimestre)

2016 (IV Trimestre)

Fuente: DANE, Cuentas Trimestrales
P: Cifra provisional

Ahora este mismo crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), para el cuarto trimestre de 2017 frente al mismo periodo del año anterior para los países de América Latina, sobresale el comportamiento de Perú y Brasil, que registraron los mayores incrementos (2,2% y 2,1% respectivamente). En lo referente al valor agregado de la construcción, se destaca Perú con un crecimiento del 9,0%. – **Gráfico 2.**

Figura No. 8. PIB total, valor agregado de la rama construcción para principales países de Latinoamérica. Variación anual

2013 (IV trimestre) – 2017 (IV trimestre)

	Variación anual (%) PIB	Valor agregado de la construcción Variación anual (%)	PIB Variación anual (%) (Precios Constantes)				Valor agregado de la construcción Variación anual (%) (Precios Constantes)			
			2013 - IV	2017 - IV	min.	máx.	2013 - IV	2017 - IV	min.	máx.
Colombia	1,6 1,8	-0,6 3,7	5,8	1,6	1,5	6,5	15,5	-0,6	-1,8	15,5
Brasil	2,1 -2,5	-1,6 -8,0	2,5	2,1	-5,6	3,5	3,3	-1,6	-11,4	8,4
México	1,5 3,2	-1,1 2,5	1,2	1,5	1,2	3,9	-0,5	-1,1	-2,3	6,7
Perú	2,2 3,1	9,0 -9,2	7,0	2,2	1,1	7,0	4,1	9,0	-9,2	9,0

IV trim 2017

IV trim 2016

Fuente: DANE, IBGE (Brasil), Banco central de Chile (Chile), INEGI (México), INEI (Perú)

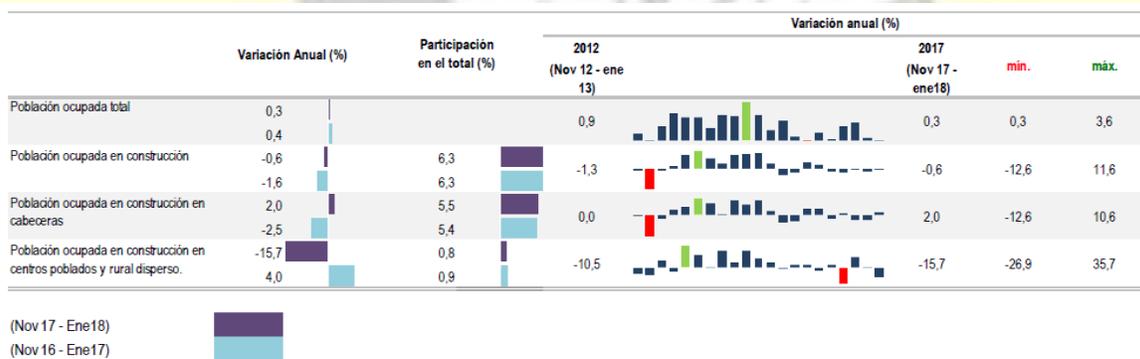
4.4.2.2 Mercado Laboral:

En el trimestre móvil noviembre 2017 – enero 2018, el número de ocupados en el total nacional fue 22.4 millones de personas. La construcción como rama de actividad económica participó con el 6,3% de los ocupados. Respecto al trimestre móvil noviembre 2016 – enero 2017, la población ocupada en el total nacional creció 0,3%; en contraste, los ocupados en la rama de construcción decreció 0,6%.

Para el trimestre móvil noviembre 2017 – enero 2018, 1.4 millones de personas estaban ocupadas en la rama de la construcción; de estos el 87,4% estaban ubicados en las cabeceras (1.2 millones de personas) y el 12,6% (0.18 millones de personas) en centros poblados y rural disperso. - **Grafico 3.**

Figura No.9 Variación y participación anual de la población ocupada y en la rama de actividad construcción - Total nacional

2012– 2017 (nov17–ene18)



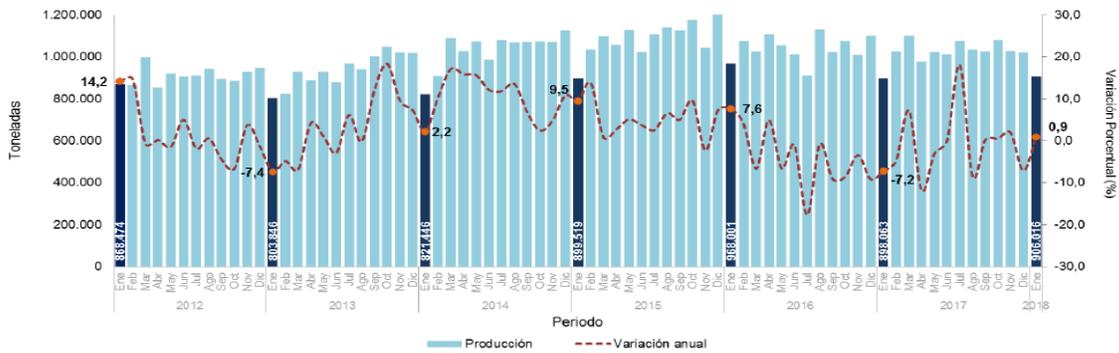
Fuente: DANE, GEIH.

4.4.2.3 La Oferta

La producción de Cemento Gris en enero de 2018, alcanzó 906.016 toneladas, con un incremento de 0,9% respecto al mismo mes del año anterior. - **Grafico 4.**

Figura No.10 Producción de cemento gris (Toneladas y variación anual de la producción)

2012 – 2018 (enero)



Fuente: DANE, ECG

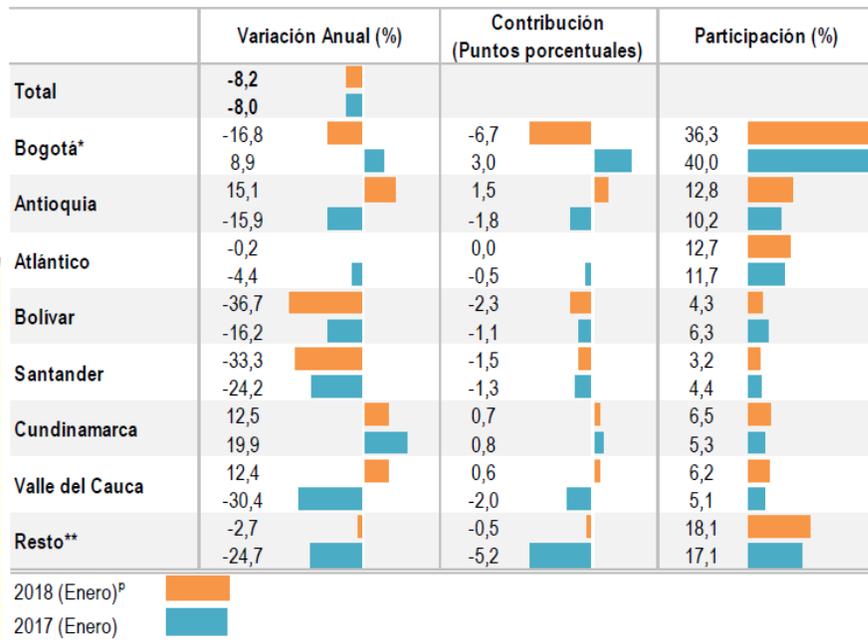
Para la producción del concreto premezclado en enero de 2018, registró 477,2 mil metros cúbicos y un decrecimiento de 8,2% con relación al mismo mes del año anterior. Este comportamiento se explicó por la variación en los destinos de edificaciones (-21,0%), vivienda (-6,9%) y obras civiles (15,1%).

La producción de concreto premezclado se concentró en el área de Bogotá* (36,3%), algunos departamentos que pertenecen al grupo Resto** (18,1%), en los departamentos de Antioquia (12,8%) y Atlántico (12,7%).- **Grafico 5.**

Figura No. 11 . Variación, contribución y participación anual de la producción total de concreto premezclado según departamentos (metros cúbicos)

2017 – 2018 (enero)





Fuente: DANE, EC

En el cuarto trimestre de 2017 (octubre – diciembre), para las áreas de cobertura del Censo de Edificaciones, el 71,1% del área censada se encontraba en proceso de construcción, el 17,7% estaba paralizada y el 11,2% había culminado su actividad.

En el cuarto trimestre de 2017, el área en proceso creció 2,1% al registrar 615.897 m² más, con relación al mismo período de 2016. Así mismo, el área paralizada aumentó 16,3% al registrar 1.050.135 m² más con relación al mismo período de 2016. A su vez, el área culminada disminuyó 16,9%, al registrar 961.690 m² menos con relación al mismo período de 2016. - **Grafico 6.**

Figura No. 12 Variación, contribución y participación anual del área culminada, en proceso y paralizada, según áreas de cobertura

IV trimestre 2017.

	Área culminada			Área en proceso			Área paralizada		
	Variación Anual	Contribución (Puntos porcentuales)	Participación (%)	Variación Anual	Contribución (Puntos porcentuales)	Participación (%)	Variación Anual	Contribución (Puntos porcentuales)	Participación (%)
Total Nacional	-16,9			2,1			16,3		
Bogotá D.C	-25,0	-7,3	26,4	-2,1	-0,5	24,1	4,5	0,7	13,5
Medellín AM ¹	-31,5	-5,4	14,0	12,6	2,5	22,2	37,3	5,2	16,4
Cundinamarca ²	-16,1	-2,3	14,2	3,5	0,3	9,1	2,1	0,2	9,2
Cañ AU ²	-10,9	-0,9	8,6	35,5	2,0	7,4	4,4	0,7	14,7
Barranquilla AU ³	-32,9	-3,4	8,4	-6,5	-0,7	9,6	13,7	1,4	9,6
Bucaramanga AM ⁴	62,8	2,4	7,5	-24,2	-1,9	5,7	30,2	2,1	7,9
Pereira AU ⁵	73,7	1,2	3,4	-3,6	-0,1	1,8	27,0	0,7	2,9
Armenia AU	14,2	0,2	2,1	0,1	0,0	2,4	78,1	1,2	2,3
Cartagena AU ⁶	-5,5	-0,2	4,4	2,3	0,1	5,8	33,8	1,4	4,7
Ibagué AU	10,9	0,2	2,9	22,9	0,6	3,3	5,2	0,1	1,2
Cúcuta AM ⁷	-33,8	-0,5	1,3	23,0	0,3	1,4	12,1	0,6	4,9
Manizales AU ⁸	21,7	0,2	1,1	19,2	0,3	2,0	11,3	0,2	1,5
Villavicencio AU	-64,6	-1,6	1,1	-7,6	-0,1	1,1	15,7	0,8	5,4
Neiva AU	-15,0	-0,2	1,2	-53,4	-0,9	0,8	20,0	0,5	2,8
Pasto AU	37,0	0,5	2,1	-1,7	0,0	1,9	29,4	0,2	0,9
Popayán AU	9,6	0,1	1,3	3,2	0,0	1,3	10,0	0,2	2,1

Fuente: DANE, CEED

4.4.2.4 Demanda

De octubre a diciembre de 2017, el valor de los préstamos individuales desembolsados para la compra de vivienda nueva y usada alcanzó \$ 3.200.782 millones de pesos corrientes, con un incremento de 19,7% respecto al mismo periodo de 2016. El número de viviendas financiadas en el cuarto trimestre de 2017 fue 39.278, lo que representó un incremento de 11,7% respecto al mismo trimestre del año anterior. Este resultado se explica por el aumento de viviendas financiadas usadas de 9,1% y viviendas financiadas nuevas de 12,9%.

En el cuarto trimestre de 2017, frente al mismo trimestre del año 2016 el número de créditos para vivienda VIS nueva creció 17,2% y vivienda usada disminuyó 1,8%. Por otro lado, la vivienda No VIS nueva aumentó 2,1% y la usada se incrementó 12,1%. En cuanto a la cartera hipotecaria de vivienda registró un incremento de 7,7% en el saldo de capital total (\$55.780 miles de millones de pesos corrientes) frente al mismo trimestre del año anterior. Esta variación obedeció al aumento en la cartera vigente y cartera vencida de 7,5% y 12,9% respectivamente.

Los saldos de capital total para “vivienda VIS y no de VIS”⁴ registraron aumentos anuales de 10,0% y 6,8% respectivamente, comparados con el mismo trimestre del año 2016.

⁴ Es aquella que reúne los elementos que aseguran su habitabilidad, estándares de calidad en diseño urbanístico, arquitectónico y de construcción cuyo valor máximo es de ciento treinta y cinco salarios mínimos legales mensuales vigentes (135 SMLM).

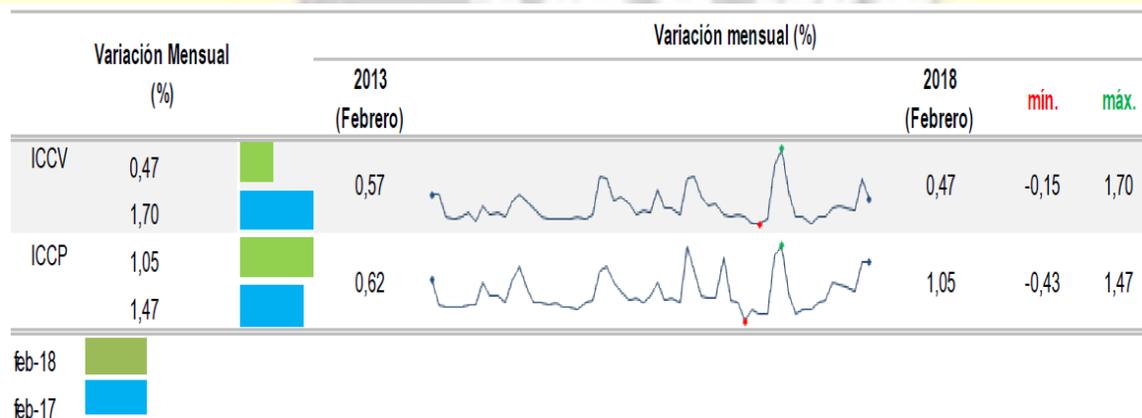
4.4.2.5 Precios e Índices:

En febrero de 2018, el índice de Costos de la Construcción de Vivienda - ICCV, registró una variación mensual de 0,47%. Esta tasa es inferior en 1,23 puntos porcentuales frente a la presentada en el mismo mes del año anterior (1,70%).

Y el índice de Costos de la Construcción Pesada ICCP, registró una variación mensual de 1,05%. Esta tasa es menor en 0,42 puntos porcentuales frente a la presentada en el mismo mes del año anterior (1,47%) - **Grafico 7**, adicionalmente (ICCP) en el grupo de mano de obra registró la mayor variación positiva con 1,67%, durante el mes de febrero de 2018. - **Grafico 8**.

Figura No. 13. Variación mensual del ICCV e ICCP Total nacional

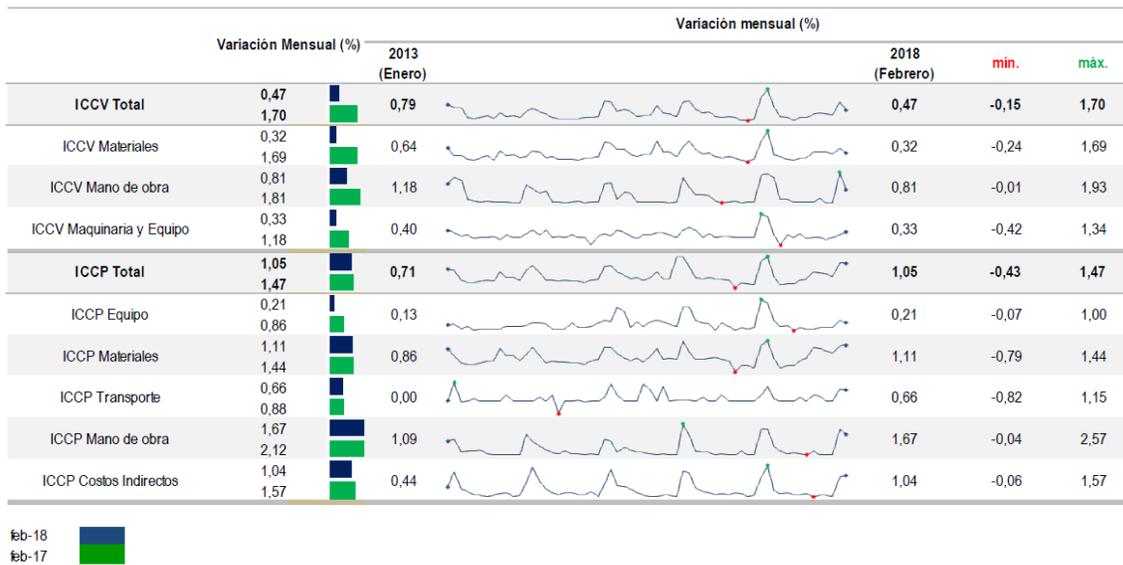
2013 - 2018 (febrero)



Fuente: DANE, ICCV - ICCP

Figura No. 14. Variación mensual del ICCV e ICCP, por grupos de costos Total nacional

2013 (enero) - 2018 (febrero)



Fuente: DAN, ICCV - ICCP

Finalmente, el índice de Costos de la Construcción de Vivienda (ICCV), muestra el comportamiento de los costos de los principales insumos utilizados en la construcción de vivienda, por lo tanto es un importante punto de referencia para la actualización de presupuestos, contratos y demás aspectos relacionados con la evolución de los precios de este tipo de construcción. Por grupos de costos, durante el mes de febrero de 2018, la mayor variación mensual la registró el grupo de mano de obra con 0,81%.

4.4.3 Entorno Social

Teniendo en cuenta que todas las intervenciones que realiza la empresa PERLUN LTDA., tiene un impacto social no solo por el beneficio que las obras traen consigo, sino por la afectación que sufre la población durante la ejecución de las obras, a continuación se realiza un breve resumen del proceso de Gestión Social que se materializa al interior de la organización:

Este proceso comienza con la identificación de influencia directa e indirecta de la obra, la valoración del impacto, la consideración de las alternativas propuestas y el establecimiento de la estrategia social más viable, finalizando con la etapa de sostenibilidad del proyecto, en la cual la comunidad acompaña y se apropia de los cambios realizados en el espacio público.

Durante este proceso, el contratista, la interventoría y los profesionales de la Empresa PERLUN LTDA., tiene un contacto permanente con la comunidad con el propósito de mantenerla informada sobre el proceso de la intervención de la obra, conocer sus inquietudes y darles una respuesta oportuna.

Para lo anterior y con el fin de garantizar la participación de la comunidad, se identifican organizaciones y liderazgos cívicos, sociales y comunitarios para permitir de ser posible y de acuerdo con la magnitud de la obra.

Así mismo, la gestión social previene, mitiga y controla el impacto social que eventualmente podría causarse en desarrollo de la obra o por la no ejecución de la misma, con el objetivo de cumplir nuestra propuesta de mejorar el bienestar de nuestras comunidades, PERLUN LTDA., se enorgullece de ofrecer obras de caridad en cuenta que nuestra filosofía corporativa beneficiar y ofrecer servicios a la comunidad en su totalidad y concentramos nuestro apoyo en el mejoramiento de calidad de vida de la comunidad Huilense.

4.4.4 Entorno Tecnológico

La tecnología tiene muchas aplicaciones y se puede utilizar en diferentes sectores de actividad, incluso, en el sector de la construcción, en el que se han descubierto tendencias, que están cambiando hoy en día la vida personal, laboral y empresarial.

Uno de los principales impactos del avance de la tecnología utilizada en la gestión de los proyectos es la mejora de los diseños producidos por los arquitectos. Con los diferentes programas de construcción, los arquitectos son capaces de crear imágenes en 3D que les permiten visualizar sus creaciones y analizar las áreas de debilidad que necesitan ser mejoradas; aparte de eso, los diseños se han vuelto muy competitivos con productos increíbles que se producen y que atraen la atención de turistas de todo el mundo.

Actualmente, estamos una revolución de grandes avances tecnológicos en este sector principalmente por el aumento de conciencia sobre los problemas ecológicos y sostenibles, también se ha producido en los últimos años una modernización en dicho sector de construcción.

A continuación presentamos alguna de las tendencias concretas aplicadas a la construcción:

1. *Realidad virtual*: Esta tecnología en la construcción está siendo utilizada para enseñar lo que se planea, pasear por dentro de un edificio o corregir un defecto", además la creación de páginas Web permite a las empresas mayor facilidad para ofrecer sus productos y servicios.
2. *Drones*: en el sector de la construcción, se presenta datos del Centro Tecnológico de Andalucía en los que se refleja que con los drones se puede reducir el 25% de los costes de producción de una obra civil y un décimo los plazos.
3. *Internet de las Cosas*: Las tecnologías de **IoT** a su vez tienen su empleo en la construcción a través de ciudades y edificios inteligentes. Este sector tecnológico aplicado a este segmento supuso en el año 2013 un total de 58

billones de dólares, estando previsto que para el año 2021 llegue a los 101 billones de dólares, según el informe '21st Century Cities: Global Smart Cities Primer', elaborado por Bank of America Merrill Lynch. La importancia de la aplicación de la **IoT** a la construcción está, por ejemplo, en que son edificios más eficientes desde el punto de vista energético, reduciéndose las emisiones de carbono en 1/3.

4. *Big Data e Inteligencia Artificial*: Son dos tecnologías que, se aplican a múltiples sectores de actividad. En la construcción son útiles para analizar la información de los drones y "detectar donde un edificio va a tener un problema y tener alertas de Inteligencia Artificial".
5. *Robots*: La robótica también ha llegado al sector de la construcción. Un ejemplo de ello es el ROBOT HADRIAN, que es capaz de poner 1.000 ladrillos en una hora.
6. *Impresión 3D*: Esta tecnología es la más utilizada en el sector de la construcción para el bosquejos y presentación de proyectos

4.4.5 Entorno Ecológico

En la constitución Política de Colombia declara en su Artículo 79 que las personas tienen derecho a gozar de un ambiente sano, y que es deber del Estado proteger la diversidad e integridad del ambiente, conservar las áreas de especial importancia ecológica y fomentar la educación para el logro de estos fines.

El sector de la construcción ha tenido alta influencia tanto en sus estructuras económicas como en el bienestar de la comunidad. Sin embargo, inherente a sus acciones y a su actividad económica, dicha industria se encuentra continuamente en interacción con el Medio Ambiente⁵ teniendo como prioridad el respeto y la conservación del mismo.

En este escenario, la Secretaría Distrital de Ambiente, como autoridad promotora del desarrollo sostenible y el ambiente sano en el Distrito Capital, para elevar la calidad de vida de sus habitantes y en cumplimiento de su misión, adelanta a través de la Subdirección de Control Ambiental al Sector Público, labores de control y seguimiento al sector de la construcción; el cual constituye uno de los principales actores del proceso de expansión urbana, de la transformación del paisaje y la generación de impactos ambientales significativos.

Como ya la habíamos manifestado en los aspectos Políticos y Legales, La Gestión Ambiental⁶ es una necesidad y una estrategia para la sostenibilidad ecológica de un país. El punto de partida es la identificación de aspectos ambientales y la evaluación del

⁵ Entorno en el que opera una organización, incluyendo aire, agua, suelo, recursos naturales, flora, fauna, seres humanos y su interrelación.

⁶ Elementos de las actividades, productos o servicios de una organización que interactúan con el medio ambiente.

Impacto Ambiental⁷, en aras de analizar y evaluar los efectos y modificaciones que puede llegar a tener un sistema, organización, proyecto o sitio de construcción.

De otro lado, su gestión ambiental tiene como objetivo dar tratamiento a los impactos o cambios, ya sean adversos o beneficiosos, derivados de las diferentes prácticas en las distintas etapas del desarrollo de una construcción (ISO 14001, 2004). En este contexto se resaltan los aspectos del medio humano y natural y sus interacciones con los proyectos de construcción.

Ahora bien en estos los últimos años, han surgido iniciativas a nivel mundial para que la industria de la construcción considere el respeto y la protección del medio ambiente en toda su cadena de valor. En el lenguaje que hoy se utiliza en el contexto de la sostenibilidad, se encuentran términos como la construcción sostenible, construcción energética, edificios verdes y arquitectura pasiva entre muchos otros, que indican que la industria de la construcción tiene acciones concretas e interés en desarrollos que demuestran el compromiso con la conservación del medio ambiente, es por ello que el sector de la construcción se han desarrollado buenas prácticas ambientales implican reconocer cuáles son los recursos naturales que se utilizan en la obra y efectuar una gestión sostenible de los mismos mediante acciones concretas.

Para concluir, con la implementación de estas buenas prácticas ambientales en el sector de la construcción se busca promover el uso racional y eficiente de los recursos naturales y materiales de construcción utilizados en la construcción de obras, e implementar procedimientos que garanticen la preservación del Medio Ambiente.

4.5 ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS ESPECÍFICOS

Para determinar el atractivo y la rentabilidad del sector en el que opera la empresa PERLUN LTDA., analizaremos el entorno interno mediante las cinco fuerzas competitivas propuestas por Michael E. Porter.

Este modelo se centra en el análisis empresarial a fin de determinar el posicionamiento de nuestra empresa y desarrollar estrategias de negocio. Según Porter, la estructura del sector afecta a los resultados de las empresas, mientras que la posición refleja la capacidad de la empresa para establecer una ventaja competitiva sobre sus rivales.

En la siguiente ilustración, podemos ver las cinco fuerzas que platearemos basados en el modelo de Porter:

⁷ Cualquier modificación del Medio Ambiente, sea adversa o beneficiosa, como resultado total o parcial de las actividades, productos o servicios de una organización

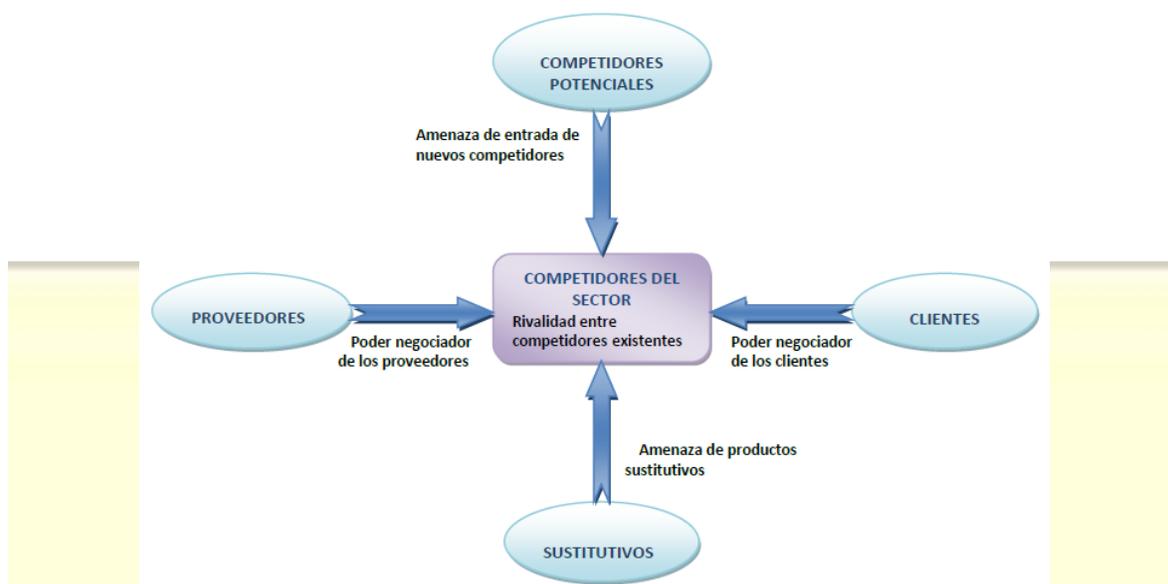


Figura No. 15: Las cinco fuerzas de Porter.

4.5.1 Clientes

A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la empresa tendrá una disminución en los márgenes de beneficio.

Para el caso, el bien que ofrecemos está destinado a aquellas organizaciones que cumplan con unos requisitos establecidos, por lo que el poder de los compradores en lo referente al precio está variado.

La diferenciación de los productos de este sector, es bastante baja, por lo que al cliente le será fácil comparar entre los bienes de la competencia, lo que nos lleva que los factores que más influirán en la decisión de compra de los clientes serán el precio y la calidad. El precio máximo fijado y la alta regulación de las Administraciones del producto, conlleva a que el poder de negociación de los clientes no sea muy elevado. Sin embargo, al disponer de toda la información necesaria para comparar, la diferencia de calidad así como su ubicación provoca que aumente su poder.

Actualmente el cliente más regular es La Agencia de Desarrollo Rural Comfamiliar del Huila y como potenciales clientes tenemos al a Gobernación del Huila y la Alcaldía de Neiva, como gestores de planes de Desarrollo rural y Urbano en la cual nuestra Empresa Perlun Ltda., tiene una amplia trayectoria de servicio.

4.5.2 Productos Sustitutos

A diferencia que en el mercado de la vivienda en propiedad, el sector de la construcción no está saturado de empresas. Sin embargo, hay que prever que con las necesidades sociales actuales y las nuevas medidas del gobierno, a corto plazo se desarrolle este mercado y aparezcan nuevas empresa.

Los principales productos sustitutivos que encontramos son aquellas en la construcción de viviendas prefabricadas ofertadas, por individuos privados que no las habitan a un bajo precio de construcción y diseño.

Finalmente, podemos decir que el grado de amenaza de productos sustitutivos en el mercado es bajo, aunque es previsible que la empresa entre en el sector de productos prefabricados en propiedad. Teniendo esto en cuenta, podemos decir que la amenaza de productos sustitutivos es medio-baja.

4.5.3 Proveedores

En el mercado de obras civiles hay que diferenciar dos tipos de proveedores:

- ❖ *Los proveedores de la fase de obra:* Serán aquellos relacionados con la fabricación de materiales de construcción, metalurgia, maderas, fontanería, entre otros.

La cantidad de proveedores de estos materiales provoca que tengan que competir entre ellos (en calidad, precio...) y por tanto, pierdan su poder de negociación. A esto, hay que sumarle que la situación actual de crisis económica ha afectado a estas empresas suministradoras de materiales de construcción provocando una bajada de precios de estos productos.

Podemos decir que el poder de negociación de los proveedores de la fase de obra es relativamente bajo, lo que beneficia a la rentabilidad de nuestra empresa.

Los proveedores en esta etapa tenemos a Cemex como principal en la adquisición de materia prima principal "Cemento" y diferentes almacenes de Ferretería como lo indicaba en el párrafo anterior, se escoge el que mejor precio y calidad nos ofrezca.

- ❖ *Los proveedores del suelo y de la fase de explotación:* Los propietarios de suelo sí tienen un alto poder de negociación, motivado por la exclusividad que aporta la localización fija del suelo.

Sin embargo, dado el objetivo se establecerán sus condiciones en la fase de explotación del negocio. Como se ha dicho anteriormente, este "proveedor" fijará el precio máximo, su tamaño y que clientes pueden adquirir los bienes.

Por esto, podemos afirmar que el poder de negociación de las entidades públicas "*clientes*" en el mercado es elevado.

4.5.4 Competidores del sector y Potenciales

El grado de rivalidad del sector se encuentra influido por las tres fuerzas anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector; normalmente, cuanto menos competitivo se encuentra el sector, más rentable será y viceversa.

Otras características que afectan a la rivalidad de una empresa y sus competidores son el grado de concentración en el mercado, la diferenciación del producto, la diversidad de competidores y las barreras de salida; es por ello que las numerosas compañías relacionadas con la construcción y la vivienda que aparecieron en la época del boom inmobiliario, enfocaron sus actividades al mercado de los bienes en propiedad debido al incremento de los precios de dichos bienes y la alta rentabilidad que ofrecían.

A esto hay que añadir, que siguiendo el modelo de gestión actual del mercado, serán las Administraciones Públicas las que decidan quienes actúan en el sector, concediendo o no, el suelo para la construcción y las licencias necesarias. La concentración de empresas en este sector, dependerá en gran medida de las decisiones públicas.

Ahora bien, la diferenciación del competidor por el producto es limitada ya que los competidores realizarán las mismas construcciones que nuestra empresa sin diferencias significativas. La calidad e innovación de las obras serán los aspectos que distingan el trabajo de la compañía del resto.

Finalmente, la alta inversión en la que incurren las empresas constructoras provoca que las barreras de salida sean altas. Este obstáculo se ha podido observar con la crisis económica actual, donde muchas empresas constructoras y promotoras han quebrado sin antes poder salir del sector.

Por lo anterior, podemos inferir que conociendo quiénes son los competidores, cómo actúan y cuáles son sus características, sabremos cuáles son nuestras desventajas con respecto a ellos y podremos definir un modelo de plan estratégico más competitivo y eficaz para llevar a cabo nuestra actividad.

Por tanto, describiremos brevemente algunos de nuestra competencia tanto directa “Regional” como potencial “Nacional”, exponiendo una pequeña descripción de las empresas que se dedican a la misma razón social de nuestra Empresa PERLUN LTDA.

- ❖ **MADEFORST S.A.S. - MEDIO AMBIENTE, CONSTRUCCIONES Y DESARROLLO FORESTAL:** Es una empresa de consultoría e interventoría técnica, fundada en el 2012 con una amplia visión que nos guía para ofrecer servicios oportunos, calificados y garantizados en las áreas de la Ingeniería ambiental, civil y forestal, dirigida a empresas de hidrocarburos, construcciones, minería y energía entre las siguientes actividades:

- Diseños arquitectónicos, estructurales, hidráulicos y construcción de vías.
- Construcción de locaciones y facilidades.

- Diseño y construcción de acueductos, alcantarillados y distritos de riego.
- Levantamientos topográficos de grandes extensiones
- Levantamientos con GNSS RTK doble frecuencia
- Levantamientos Batimétricos
- Movimiento de tierras.
- Obras civiles generales.

- ❖ CIMENTACIONES Y PERFORACIONES B&V: Es una empresa con importante participación en la industria de la construcción nacional, en los sectores carreteros y de generación eléctrica, así como en la infraestructura para explotación de mantos acuíferos.
- ❖ HCP CONSTRUCCIONES SAS: Es una empresa colombiana que diseña, gerencia, construye y vende proyectos encaminados al desarrollo urbanístico y social, Ofreciendo a sus clientes ubicaciones estratégicas con inmuebles de alta calidad y servicio personalizado.
- ❖ PROBYC INGENIEROS: Es una empresa líder en construcción con 25 años de experiencia que desarrolla proyectos de vivienda, hotelería, infraestructura universitaria e industrial, centros médicos, empresariales y de negocios, entre otros.

4.6 ANÁLISIS GENERAL DEL SECTOR

La actividad de construcción hace referencia a la ejecución de obras públicas o privadas por parte de empresas constructoras, contratistas o sub-contratistas que generalmente están relacionados con el sector industrial y sus servicios derivados.

Para el sector de la infraestructura, es fundamental mejorar la calidad de vida de los ciudadanos pues aumentan la productividad y competitividad de las ciudades además de tener impactos en el comportamiento del mercado laboral, es por ellos que el sector de la construcción de obras civiles, es una de las actividades más dinámicas de la economía colombiana y a su vez, fundamental para incrementar la productividad en otros sectores económicos.

Las actividades de la construcción en obras civiles se encuentran ligadas a la expansión del comercio y a una mayor oferta de bienes y servicios a nivel local, nacional e internacional; siendo imprescindible consolidar la competitividad frente a otras economías, es por eso que en todo el país se han realizado importantes inversiones en la construcción y mejoramiento del subsistema vial y de transporte.

Por otro lado, en el sistema de movilidad deben funcionar cada uno los subsistemas que lo componen, ya que todos son interdependientes entre, para ello es necesario realizar inversiones en infraestructura, además de la mantenimiento del mobiliario público y privado con que cuenta las ciudades, esto no solo permite gozar de una movilidad eficiente y de

calidad de vida, sino acceder a los demás bienes y servicios que ofrece la ciudad como salud, educación y recreación, entre otros.

En Colombia, el sector de la construcción está conformado en su gran mayoría por el componente de edificaciones y en un menor porcentaje por obras civiles (infraestructura), en el caso de las edificaciones su valor se desagrega en tres segmentos: edificaciones residenciales, no residenciales, y un tercer componente en el que se contabilizan las reformas y reparaciones.

Estas diferencias se hacen debido a que el subsector de obras civiles está apoyado directamente por el Estado, mientras que el subsector de edificaciones está apoyado mayormente por el sector privado, es por esta razón que los sectores tienen un comportamiento diferente.

En la construcción de obras civiles de infraestructura, la dinámica de la inversión está determinada fundamentalmente por el sector de las comunicaciones, el sector energético, y de infraestructura vial y transporte. Estas obras están en su gran mayoría adscritas a los programas de servicio público y por ello, tienen que operar con recursos oficiales, por lo tanto, está íntimamente ligado a políticas gubernamentales; su estabilidad empresarial con relación a este tipo de proyectos depende en un alto porcentaje de los planes y programas de infraestructura que el estado implemente.

Es por ello que la construcción representa importancia estratégica para la economía del país, toda vez que cada proyecto que se desarrolla genera encadenamientos económicos, los cuales dinamizan la economía; tanto así, que las expectativas de crecimiento en materia de edificaciones con destino de vivienda y licenciamiento de obra nueva para el 2018 resultan en el estado coyuntura actual, advierte un crecimiento prometedor para la actividad de la construcción y vivienda.

Seguramente en estos últimos meses de controversias electorales, algunos de los candidatos presidenciales, respetuosos de la opinión del sector privado y promotores del crecimiento de la economía a partir de los esfuerzos compartidos entre el sector financiero, el sector real y el sector público, comenzarán a escuchar propuestas que el sector de la construcción plantea en pro de la reactivación del mercado de la infraestructura vial, el inmobiliario y en particular la vivienda, fundamental no solo por la reactivación de los diferentes eslabones de la industria de la construcción sino por el impulso a la mano de obra no calificada, toda vez que en el debate llevado a cabo en diferentes escenarios, permitió conocer debilidades, fortalezas y en general, medir el conocimiento que se tiene sobre un sector sensible como este de la vivienda y en general del desarrollo urbano.

Es por ello que una de las propuestas de CAMACOL resulta oportuna en un Estatuto normativo que compile los diferentes instrumentos financieros para la adquisición de vivienda nueva (y usada), y que permita tanto la flexibilidad de los mismos, así como la implementación de otros nuevos, de manera tal, que puedan revisarse aspectos puntuales como ese de las tasas de interés, el porcentaje de financiación por vía de crédito

tradicional, leasing habitacional u otros sistemas, la cobertura del riesgo crediticio o los plazos de financiación.

De igual forma se destaca aquella propuesta relacionada con la revisión de la institucionalidad existente al interior del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, creando un viceministerio de las ciudades, en el cual se garantice un acompañamiento de los municipios al momento de la revisión de los Planes de Ordenamiento Territorial, apoyando la consecución de recursos ante organismos multilaterales e instancias nacionales que apoyen la transformación urbana de los sectores consolidados y muy especialmente de aquellos sometidos a mejoramiento integral.

Ahora bien, para la región del Huila sigue siendo uno de los territorios preferidos para desarrollar grandes proyectos de construcción. La firma PROBYC “Potencial Competencia”, especializada en la construcción de grandes complejos turísticos y del sector salud llegará a Neiva auspiciada por la Cámara de Comercio para explorar posibilidades de inversión.

La Cámara de Comercio de Neiva, en su labor de facilitar la llegada de grandes inversionistas a la región está auspiciando la llegada al Huila de inversionistas y empresas de construcción que quiere desarrollar en Neiva grandes proyectos, por lo que está contactando profesionales y empresarios del sector para el análisis y viabilidades de oportunidades de crecimiento urbano en la región del Huila.

Se considera que es una oportunidad excelente, en lograr despertar el interés en el Huila. Sin duda, se debe aprovechar y como huilenses reaccionar positivamente ante esta magnífica propuesta, fortaleciendo la infraestructura de inversión en construcción, y esto mostrado en un propósito regional.

La iniciativa de incluir y llamar nuevos inversionistas proyecta en el sector Construcción un incremento crecerá 5.38% en el 2018 en comparación a la ejecutada en el 2017, según la encuesta realizada a empresarios dentro del 16 informe de las expectativas del sector empresarial.

Finalmente debemos tener en cuenta el sector inmobiliario esperan un crecimiento de las inversiones en 7.70 %, las constructoras de infraestructura en 4.73 % y los proveedores en 3.50 %.

4.7 DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Para empezar a analizar la estructura administrativa y orgánica, hay que analizar las líneas de autoridad expresadas claramente en el organigrama actual de la organización:

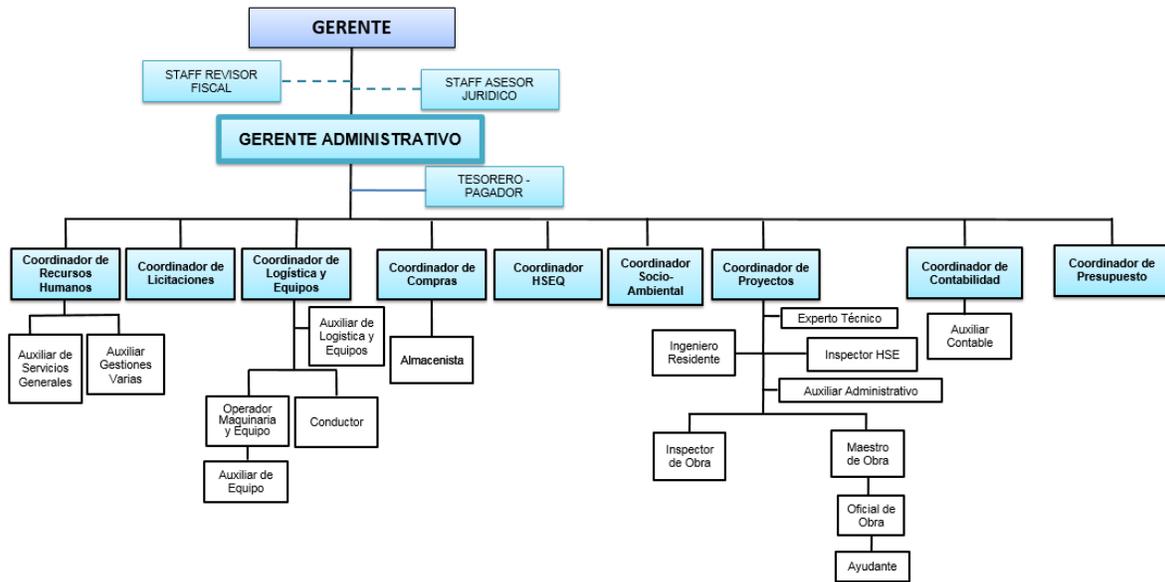


Figura No 16: Organigrama.

Dentro del organigrama se pueden observar dependiendo del departamento o sector hasta 6 niveles jerárquicos dentro de la organización, donde cada uno de estos controla al de la parte inmediatamente inferior, aunque dentro de las entrevistas realizadas, las personas mencionaron que muchas veces no se respetan las líneas de autoridad y la comunicación puede ser directa entre gerente y cualquier otro cargo dentro de la organización.

Se evidencian los tramos dentro del organigrama, aunque muchas veces se pueden crear tramos alternos debido al nivel de compenetración que existe desde los funcionarios hacia la empresa, es decir que las personas que componen la estructura de la organización tiene un sentido de pertenencia de tal forma que se involucra positivamente en todos los aspectos principalmente operativos dentro de PERLUN LTDA.

Los recursos disponibles de la organización, tangibles e intangibles se expresaran en el siguiente cuadro:



RECURSOS DISPONIBLES PERLUN LTDA.			
TANGIBLES		INTANGIBLES	RECURSOS HUMANOS
FINANCIEROS	MATERIALES		
	PATIO RIO FRIO- RIVERA, HUILA	Sistema integrado de gestión	Gerente
	OFICINA NEIVA, CRA 13 # 7A -02	Política de calidad.	Revisor Fiscal
	VIBROCOMPACTADOR CATERPILLAR	Mapa de procesos.	Contador
	ATCS433VCFP00255	Caracterización de los procesos	Asesor Jurídico
	EXCABADORA HITACHI FF01P1Q0006203	Software contable.	Tesorero
	RETROEXCABADORA CATERPILLAR	Software de ingeniería.	Coordinador de Recursos Humanos
	CATD420DLFDP25366	Equipos de computación para los administrativos.	Coordinador de licitaciones
	MOTONIVELADORA CHAMPION MODELO 1989		Coordinador de Logística y Equipos
	MINICARGADOR CATERPILLAR		Coordinador de compras
	CAT0252BBVTNK00801		Coordinador HSEQ
	AUTHORMIGUERA CARMIX G15C55		Coordinador de proyectos.
	EXCAVADORA CATERPILLAR		Auxiliar de Servicios generales
	CAT0320DCBWZ01578		4 Conductores
	RETROEXCAVADORA CATERPILLAR		4 Operadores de Maquinaria
	CAT0416EEMFG03723		2 Mecánicos
	RETROEXCAVADORA CATERPILLAR		Almacenista
	CAT0320CVPAB05288		2 Ingenieros Residentes
	MOTONIVELADORA 720A-207-74-22722		1 Inspector HSEQ
	VIBROCOMPACTADORA CATERPILLAR		1 Auxiliar contable.
	CB214E		2 Maestros de obra
	TRACTO PESADOS Y MONTEJES S23703		14 Ayudantes
	CAMABAJA		
	CAMIONETA NISSAN NAVARRA MODELO 2012		
	CAMIONETA CHEVROLET DMAX MODELO 2008		
	TRACTOCAMION INTERNATIONAL MODELO 2012		
	CAMION NISSAN CABSTAR MODELO 2013		
	MICROBUS RENAULT NUEVO MASTER MODELO 2018		
	MICROBUS MERCEDES BENZ MODELO 2014		
	VOLQUETA INTERNATIONAL MODELO 2012		
	VOLQUETA CHEVROLET MODELO 1989		
	VOLQUETA FORD MODELO 1952		
	VOLCO CHEVROLET FVZ MODELO 2010		
	HERRAMIENTA Y EQUIPO MENOR		

Tabla No 5 Recursos Disponibles

4.8 ANÁLISIS DE LAS ÁREAS FUNCIONALES.

4.8.1 Gestión Gerencial

Planear, Dirigir y Controlar estratégicamente la organización, suministrando los recursos necesarios para su operación y asegurando el mejoramiento continuo por medio del cumplimiento de metas establecidas en función de la eficiencia de costos, satisfacción del cliente, mejorando el bienestar de los trabajadores y previniendo la contaminación ambiental. Evaluar la implementación, conveniencia y eficacia.

4.8.2 HSEQ

Asegurar con eficiencia que se implementa, mantiene y mejora el Sistema de Gestión Integrado garantizando el cumplimiento de los requisitos legales aplicables a la Seguridad y Salud en el Trabajo y Medio Ambiente, logrando que en las actividades ejecutadas de la organización minimicen las lesiones y enfermedades en sus trabajadores y los impactos ambientales negativos en la ejecución de sus proyectos y actividades asociadas.

4.8.3 Planeación y ejecución de obra.

Establecer un mecanismo eficaz y eficiente, para fijar parámetros de ejecución de acuerdo a los requisitos exigidos por los Clientes y partes interesadas, requisitos del Sistema de Gestión Integrado HSEQ y llevar un estricto control sobre cada una de las etapas de la ejecución.

4.8.4 Compras

Asegurar que los productos adquiridos cumplan con los requisitos de compra especificados y garantizar el cumplimiento de requisitos del Sistema de Gestión Integrado por parte de proveedores y subcontratistas.

4.8.5 Recursos Humanos

Contar con personal competente con base en educación, experiencia, formación y habilidades acordes con los requerimientos técnicos y de HSEQ de la organización y de los clientes, consciente y comprometido con las políticas.

4.8.6 Logística y equipos

Mantener los equipos, herramientas y materiales funcionales en óptimo estado, para satisfacer cada una de las solicitudes provenientes de la Construcción.

4.8.7 Comercial

Identificar todas las oportunidades de negocio, determinar y establecer claramente los requisitos del cliente, legales, reglamentarios, la viabilidad económica y los requisitos propios de la Organización, con el fin de presentar propuestas, identificando cualquier aclaración que sea pertinente procesar antes de asumir un compromiso contractual. Así mismo analizar los cambios en el entorno que puedan afectar la consecución y posterior ejecución de un proyecto, en un entorno de respeto al medio ambiente y a la sociedad.

4.9 DIAGNOSTICO INTERNO Y EXTERNO RECURSOS Y CAPACIDADES

4.9.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS

La empresa en la actualidad cuenta con un proceso administrativo y de planeación estratégica desactualizada, la cual hace que la organización estructuralmente este en un proceso inadecuado y que sus empleados no reconozcan La misión y La visión y las Estrategias de la compañía.

También es de anotar que la empresa se ha enfocado más en el área operativa y contable, y ha dejado únicamente al área Administrativa únicamente focalizada para coordinar, dirigir, actuar en el momento correspondiente, teniendo deficiencias en su planeación.

Ahora bien, como fortaleza de la organización, es la organización del manejo del talento humano, de tal manera que existe un banco de hojas de vida del personal para las respectivas contrataciones y a su vez la legalización laboral está garantizada de acuerdo a los estatutos laborales vigentes como aportes a la seguridad social. Adicional a ello se tiene establecidos procedimientos de talento humano para seleccionar, contratar, capacitar y evaluar al personal, dejando como soportes documental, formatos del modo realizado.

Finalmente las operaciones en servicios relacionados con sistemas como impresiones, digitación entre otras, se realizan adecuadamente ya que se cuenta con los elementos básicos para hacerlo, no obstante la empresa debe realizar una inversión en tecnología tanto en materiales de oficina como operativa “maquinaria” de acuerdo a la necesidad y crecimiento del mercado para garantizar la prestación del servicio en proyectos contratados.

4.9.2 CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima y la cultura organizacional están definidos por la percepción que tienen los individuos de los procesos, en cuanto a su flexibilidad, responsabilidad, remuneración y claridad, además de la fluidez de la comunicación en todos los niveles jerárquicos dentro de la organización.

Estos dos elementos son determinantes en la productividad de la organización, pues se sobre entiende que las personas cuando se encuentran cómodas dentro del entorno en el que se encuentran, van a trabajar de mejor manera, con motivación, persiguiendo los objetivos de la empresa.

Con el fin de analizar el clima y la cultura organizacional dentro de PERLUN LTDA a grandes rasgos, se formularon las siguientes preguntas a un grupo de colaboradores:

Preguntas

En la empresa, ¿siente usted que las reglas o políticas son flexibles, es decir que se rompen con facilidad?

¿Se siente usted responsable del trabajo que desempeña más allá de que no haya un supervisor vigilándolo?

¿Siente usted que su trabajo es bien remunerado?

¿Tiene claridad de las tareas que se le han asignado en la empresa?

Luego de analizar los resultados se puede evidenciar que en primer lugar, los empleados creen que las políticas son flexibles, tal vez se puede deducir por permisos otorgados o cambio de horario en días de partidos de futbol, crean un ambiente flexible dentro de la organización.

Más allá del análisis anterior, a la segunda pregunta dentro de la encuesta, los colaboradores encuestados coincidieron que no tienen la necesidad de tener un supervisor o inspector con ellos mientras desarrollan su trabajo, lo que concluye en un gran sentido de pertenencia de los individuos con la organización.

En cuanto a la remuneración del trabajo que se realiza por parte de los colaboradores, la conclusión es que se sienten insatisfechos, y la explicación es certera: La reducción de los salarios desde hace un par de meses ha tenido un impacto negativo en el clima de la organización, pues los colaboradores se sienten afectados en sus necesidades básicas o higiénicas. Cabe resaltar que la reducción se presentó en el momento que el presupuesto a ejecutar en la obra disminuyó, obligando a la organización a realizar un despido masivo de personas.

La claridad de las tareas, es uno de los más grandes éxitos que se puede evidenciar en la organización, pues todos los colaboradores encuestados coincidieron en la seguridad que tienen de las actividades que tienen que realizar, teniendo una comunicación exitosa en los diferentes niveles jerárquicos.

4.9.3 ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES DINÁMICAS

4.9.3.1 RECURSOS DE LA EMPRESA PERLUN LTDA.

Recursos Financieros.

La empresa fue constituida en 28 de abril del 2005 por los ingenieros Gerardo Luna y Diego Fernando Perdomo Rojas con un capital social de 3.000.000 cada uno con el 50% de participación, actualmente tiene un capital social de 570.000.000 con valor nominal de 1.000 cada una, su principal socios Diego Fernando Perdomo Rojas con un 96% de participación y Lina María Perdomo Rojas con una participación del 4%.

Tabla No. 6 TIPO DE INVERSIÓN (expresado en miles de pesos)

PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	VALOR	TIPO DE INVERSIÓN
Maquinaria y equipo	\$ 1.764.293	OPERATIVO
Flota y equipo de transporte	\$ 163.918	OPERATIVO

El análisis de los estados financieros se realiza con una prioridad anual, elaborados por el contador público dando fe que son tomados fiel mente de los libros y presentados con base en los principios de contabilidad generalmente aceptados aplicados uniformemente en Colombia de acuerdo con disposiciones legales emanadas de los decretos 2649 y 2650 de 1993 y la ley 43 de 1990, Ley 222 de 1995 y circulares y demás normas que rigen la profesión contable en Colombia.

Como medidas para determinar el cumplimiento de sus objetivos y calificar la eficiencia de sus trabajadores la empresa tiene como estrategia financiera que cada jefe de área entregue un informe mensual, detallado de sus mayores dificultades presentadas con sus

respectivas soluciones, además de eso donde se manifieste como ha sido el avance de su área para aportar al cumplimiento de la entidad.

Dicho informe es revisado directamente por la Gerencia, la cual presenta recomendaciones y guías para poder seguir en el camino hacia el cumplimiento de lo propuesto, recordando como fundamento que el logro de lo acordado esta dado si se tiene una correcta planeación y visión de donde se quiere llegar.

ANALISIS FINANCIERO:

Observamos que en todos los años los activos más representativo están en las cuentas de deudores, propiedad, planta y equipo e intangibles, para el último año los Deudores encontramos los clientes con un 63.25% y en Propiedad, Planta y Equipo junto con maquinaria y equipo con 17.22% para un total de 80.47%.

En los pasivos y patrimonio las cuentas más representativas son, proveedores, obligaciones financieras, pasivos a mediano plazos, capital social, reserva y resultado del ejercicio.

Para la empresa los rubros más representativos son cuenta por cobrar a contratista 4.02%, otras obligaciones financiera a mediano plazos 20.17%, capital pagado 5.56%, reserva legal 8.44%, la utilidad del ejerció 33.74% y la utilidad del ejerció anterior 10.19% para un total de 82.11%.

Formulación del modelo del Plan de Dirección Estratégico de la empresa Perdomo y Luna Ltda. – PERLUN LTDA. 2018-2023

INDICADORES FINANCIERO							
ITEM	CLASES O TIPO	FORMULACION	2017	2016	2015	PROMEDIO	CONCLUSION
I Posición de Liquidez							
1	Razón Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	5.85	15.09	6.83	5.66	Es favorable de acuerdo a la mediana del sector, en la cual su razón corriente indicando que la empresa tiene capacidad de cubrir sus deudas a corto plazo, ya que por cada pesos que debe tiene 5,66 pesos para suplir sus obligaciones
2	Prueba Acida	(Disponible + Inversiones Temporales + Deudores) / Pasivo Corriente	3.56	6.84	6.83	4.04	Este indicador refleja que la empresa puede atender el total de sus obligaciones corrientes sin necesidad de vender sus inventarios. Ya que tiene un promedio 4,04 superior al la mediana del sector
3	Rotación Cartera	Ventas Netas / Cuentas por Cobrar Clientes	10.80	113.91	5.90	23.46	Observamos que este indicador esta igual a la del sector aproximándolo con un rango de 23 días de rotación de cartera
4	Rotación de Inventario	(Inventarios / Costo de Ventas) * 365	54.97	36.50	-	23.59	Encontramos que la empresa cuenta con una excelente rotación de inventario frente a la del sector
5	Rotacion de Proveedores	(Cuentas por Pagar a Proveedores / Costo de Ventas) * 365	0.02	0.07	0.07	20.44	La rotacion de proveedores es favorable a comparacion con la mediana
6	Ciclo Operaciona	((Inventarios / Costo de Ventas) * 365) + ((Cuentas por Cobrar Clientes / Ventas Netas) * 365))	96.99	46.17	61.85	58.55	El ciclo operacional que cuenta la empresa es muy buena esta inferior a la mediana del sector, indicado que la empresa esta operando en forma eficiente.
II Desempeño Operativo							
7	Rentabilidad Bruta	Utilidad Bruta/ Ventas Netas	13%	15%	12%	23%	Los resultados son estan bajos, puesto que esta un 10% debajo del promedio del sector por lo cual se puede observar que los costos estan altos dejando un bajo margen de utilidad
8	Rentabilidad Operacional	Utilidad Operacional/ Ventas Netas	8%	12%	10%	11%	Cabe destacar que esta una variación media del promedio del sector, demostrando que en los periodos evaluados ha contado con una buena administración sobre sus gastos operacionales
9	Reentabilidad Neta	Utilidad Neta/ Ventas Netas	3%	9%	9%	6%	Presenta un margen de utilidad neta baja situandose debajo de la media del sector, sin embargo se destaca que tuvo buen manejo de sus gastos logrando resultados positivos
10	Rentabilidad Patrimonio	Utilidad Neta/ Patrimonio Liquido	8%	36%	55%	22%	Muestra que la empresa en el ultima año obtuvo un desenso en el aprovechamiento de las inversiones en el patrimonio resaltando que esta un por debajo de la muestra del sector
11	Rentabilidad del Activo	Utilidad Neta/ Activo Total	7%	34%	34%	15%	Se encuentra una considerable diferencia con la media del sector concluyéndose que las inversiones estan dando pocos resultados
III Riesgo de Endeudamiento							
12	Nivel de Endeudamiento	Total Pasivo / Total Activo*100	14.56%	4.69%	38.94%	39.09%	Se puede observar que el nivel de endeudamiento se encuentra por debajo de la media del sector siendo favorable para la empresa
13	Concentracion Endeudamiento Corto Plazo	Pasivo Corriente / Pasivo Total	99.86%	100.00%	30.64%	60.11%	La empresa presenta un endeudamiento por debajo de la media del sector presentando una tendencia a la baja para el presente año y siendo el 2016 el mas alto debido a los bajos ingresos.
14	Endeudamiento / Ingresos	Pasivo Total / Ventas Total *100	6.58%	1.21%	10.43%	30.64%	Se puede evidenciar que el nivel de endeudamiento según el promedio con respecto a los ingresos se encuentra por encima al promedio del sector siendo, esto causado por los bajos ingresos por poca contrataciones.
15	Endeudamiento Financiero / Ingresos	Obligaciones Financieras / Ventas Netas*100	0.00%	0.00%	0.33%	5.79%	Las obligaciones financieras a corta y largo plazo con respecto a las ventas del periodo estuvieron por debajo de la media debido a que en los años 2014 y 2015 el nivel de endeudamiento fue muy bajo
16	Propiedad, planta y equipo/ Patrimonio Liquido	Propiedad, Planta y Equipo / Patrimonio Liquido*100	17%	31%	24%	35.23%	La empresa presenta el promedio del indice por encima del promedio del sector siendo los años 2015 y 2016 los que se encuentran por debajo del promedio esto debido a que estos dos años son los de mayor solvencia economica.

Tabla No.7 Indicadores Financieros

Recursos Físicos

La empresa cuenta con una instalación ubicada carrera 13 # 7^a-02 B/ altico en la ciudad de Neiva.

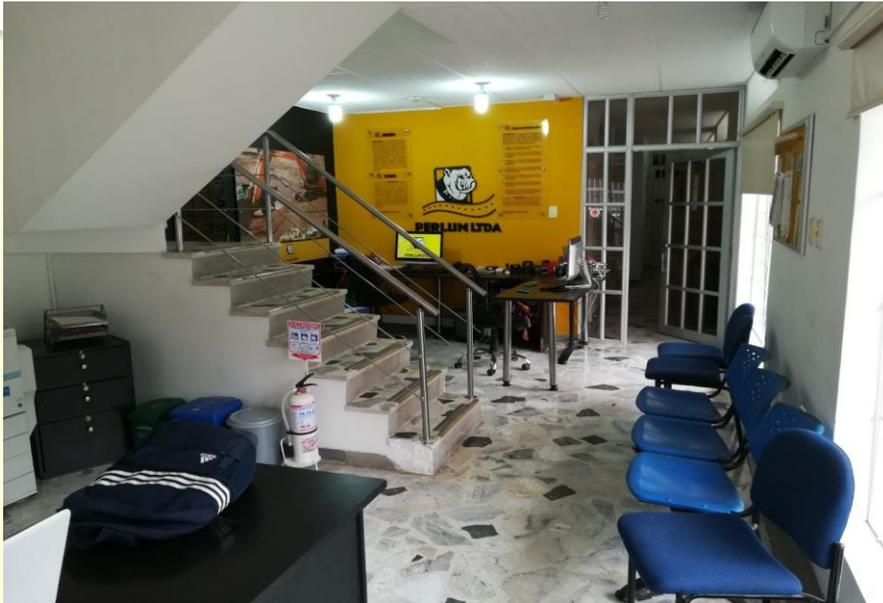


Figura No 17: Instalaciones Perlun Ltda.



Figura No. 18: Instalaciones Perlun Ltda.

Recursos Humanos.

La compañía cuenta con el talento humano adecuado en virtud a sus conocimientos, y competencias los cuales están relacionado el **Anexo N°**

Recursos tecnológicos

En la parte de recursos tecnológicos la empresa cuenta con los elementos necesarios para el funcionamiento normal, como es equipos computo, radioteléfonos, equipos móviles y celulares entre otros recurso básicos para la funcionalidad de la compañía.

Reputación:

La reputación corporativa es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés “Entorno externo – interno”. Por lo cual es el resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos.

PERLUN LTDA., se caracteriza por ser reconocida en su Responsabilidad Social Empresarial (RSE); toda vez que muestra un interés en presentar sus proyectos a sus clientes de forma tal que genere una estabilidad comercial; aunque dicho servicio puede mejorar, elevando aún más su reconocimiento y reputación a nivel Nacional y no solo en el sector de la región del Huila.

Es así que uno de sus oportunidades se encuentra en la utilización de la TIC y la mejora de tecnológica de propiedad planta y equipo, generando así lealtad en sus clientes, la fidelización de marca y confianza por parte de sus proveedores, lo que asegura que todos sus servicios serán respaldados e incluso en momentos difíciles.

La marca.



Figura No. 19: Logo de Perlun Ltda.

4.9.3.2 LAS CAPACIDADES DE LA EMPRESA.

Las capacidades son conocimientos y habilidades que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, consecuencia de la combinación de recursos y de la acción de rutinas organizativas.

TIPOS DE CAPACIDADES ENCONTRADAS EN PERLUN LTDA.

- *Capacidad de Gerencia General.*
- *Capacidad Directiva.*
- *Capacidad Organizativa.*
- *Capacidades sobre la cultura de la empresa.*
- *Capacidad de relación entre los empleados.*
- *Capacidad de Conocimiento.*
- *Capacidad de aprendizaje.*

4.10 MATRIZ Y ANÁLISIS DOFA

La Matriz DOFA es una herramienta para la toma de decisiones dentro de la organización ya que esta permite evaluar a la organización desde análisis del entorno como análisis internos definiendo una serie de parámetros como son debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para encontrar unas estrategias ajustadas a lo que demanda el entorno e impulsadas a alcanzar objetivos internos de la organización.

Para “Serna (2003, p. 144), el análisis DOFA es la sigla de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Y lo define como método complementario del perfil de capacidades internas, del perfil de amenazas y oportunidades en el medio y del análisis de competitividad o perfil competitivo. Este tipo de análisis por ser sistemático requiere de procesos en el manejo de la información que lo hace dependiente de otras herramientas analíticas”.

Para “Johnson et al. (2006, p.146) el análisis DOFA resume las cuestiones claves sobre el entorno empresarial y la capacidad estratégica de una organización que pueden afectar con más probabilidad al desarrollo de la estrategia. El análisis DOFA sustenta la efectividad de la decisión estratégica a través de la conjugación de variables internas y externas, permitiendo el avance hacia la creación de la estrategia adecuada para la organización”

Para la construcción de la matriz DOFA se debe contar con una serie de elementos que permiten la interpretación y la consecución de información requerida, tales como: Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE): Se listan las oportunidades y amenazas en la organización previamente identificadas después de realizar un análisis riguroso del entorno tanto macro como micro a continuación se presentan los resultados:

Factores decisivos del éxito		Peso	Calificación	Ponderado
Oportunidades	O1 Crecimiento en la dinámica del sector de obras civiles en Colombia.	0,11	4	0,44
	O2 Existen proveedores que suministran materiales de importación para la elaboración de algunos proyectos.	0,08	3	0,24
	O3 Apoyo de entidades gubernamentales.	0,10	4	0,4
	O4 Acceso a créditos	0,09	4	0,36
	O5 Creación de nuevos empleos	0,09	3	0,27
Amenazas	A1 Aumento del precio de los insumos.	0,10	1	0,1
	A2 Normatividad ambiental para el otorgamiento de las licencias ambientales en materia de obras civiles.	0,09	1	0,09
	A3 Condiciones topográficas y/o relieve que dificultan la ejecución de las obras.	0,09	1	0,09
	A4 Condiciones climáticas.	0,06	1	0,06
	A5 Innovación en tecnología (maquinaria).	0,11	1	0,11
	A6 Cambios en la normatividad	0,08	2	0,16
TOTAL		1,00		2,32

Tabla No. 8 Matriz de Evaluación de Factores Externos

De acuerdo con el valor ponderado total, se puede concluir que en la actualidad la organización Perdomo y Luna Ltda., se encuentra en un ambiente externo promedio (2,32) lo que indica que la empresa debe crear unas estrategias para capitalizar sus oportunidades y evitar las amenazas a las que se enfrenta. También se evidencia que la organización cuenta con una gran oportunidad con el crecimiento de la dinámica del sector en obras civiles pues la empresa depende del mercado para subsistir sin embargo también puede ser una amenaza pues la organización debe estar preparada para afrontar estos desafíos. De las mayores amenazas que enfrenta la empresa son el aumento de los precios en los insumos, innovación en la tecnología por múltiples cambios y los cambios en la normatividad.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI): Se listan las fortalezas y debilidades de la organización de acuerdo a un análisis dentro de la organización y de acuerdo a una encuesta practicada a los empleados de la misma, los resultados se muestran en la siguiente tabla:

Factores decisivos del éxito		Peso	Calificación	Ponderado
Fortalezas	F1 Atención oportuna a los empleados por parte del gerente.	0,05	3	0,15
	F2 Reconocimiento de la empresa en el sector de obras civiles.	0,11	4	0,44
	F3 Credibilidad financiera.	0,09	3	0,27
	F4 Liquidez y disponibilidad de recursos internos.	0,11	4	0,44
	F5 Cumplimiento de pagos y obligaciones.	0,08	3	0,24
	F6 Alta experiencia en el sector de obras civiles.	0,09	4	0,36
	F7 Portafolio amplio de servicios	0,08	4	0,32
Debilidades	D1 Poca claridad en el direccionamiento estratégico.	0,08	1	0,08
	D2 Ausencia de publicidad y promoción.	0,06	2	0,12
	D3 No existe página web de la empresa.	0,09	1	0,09
	D4 Poca capacitación al recurso humano.	0,07	1	0,07
	D5 Desconocimiento de los empleados de la misión, visión, principios, valores y políticas generales de la empresa.	0,09	1	0,09
TOTAL		1,00		2,67

Tabla No. 9 Matriz de Evaluación de Factores Internos

De acuerdo con el valor ponderado total, en la actualidad la empresa Perdomo y Luna Ltda. Posee una situación interna del (2,67). Se puede concluir del estudio anterior que la empresa tiene un amplio reconocimiento en el sector de obras civiles y cuenta con una liquidez y disponibilidad de recursos internos que le permitirá participar activamente en procesos licitatorios. Posee debilidades por su ausencia de página web, publicidad y el poco conocimiento tanto de la empresa como de los empleados del direccionamiento estratégico.

MATRIZ DOFA – PERDOMO Y LUNA LTDA		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>O1 Crecimiento en la dinámica del sector de obras civiles en Colombia.</p> <p>O2 Existen proveedores que suministran materiales de importación para la elaboración de algunos proyectos.</p> <p>O3 Apoyo de entidades gubernamentales.</p> <p>O4 Acceso a créditos</p> <p>O5 Creación de nuevos empleos</p>	<p>A1 Aumento del precio de los insumos.</p> <p>A2 Normatividad ambiental para el otorgamiento de las licencias ambientales en materia de obras civiles.</p> <p>A3 Condiciones topográficas y/o relieve que dificultan la ejecución de las obras.</p> <p>A4 Condiciones climáticas.</p> <p>A5 Innovación en</p>

		tecnología (maquinaria). A6 Cambios en la normatividad
FORTALEZAS	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA FA
<p>F1 Atención oportuna a los empleados por parte del gerente.</p> <p>F2 Reconocimiento de la empresa en el sector de obras civiles.</p> <p>F3 Credibilidad financiera.</p> <p>F4 Liquidez y disponibilidad de recursos internos.</p> <p>F5 Cumplimiento de pagos y obligaciones.</p> <p>F6 Alta experiencia en el sector de obras civiles.</p> <p>F7 Portafolio amplio de servicios</p>	<p>1. Asociación y/o articulación con empresas privadas de alta experiencia en el sector de obras civiles, como también con entidades gubernamentales con el objetivo de aprovechar los proyectos de las concesiones otorgadas por las mismas en temas de obras civiles. (O1, O2, O3, O4, O5, F2, F3, F4, F5, F6, F7)</p> <p>2. Articulación con entidades financieras con el objetivo de garantizar la disponibilidad de recurso económico. (O2, O4, F3, F4, F5,).</p> <p>3. Implementación de una amplia oferta de servicios de alta calidad. (F7, O2, O5).</p> <p>4. Capacitación en temas de liderazgo al talento humano dentro de las organizaciones. (F1).</p>	<p>1. Mantener el buen reconocimiento de la empresa estando actualizados constantemente en leyes y normatividad del gobierno (F2-A6)</p> <p>2. Realizar un presupuesto de forma clara y precisa antes de empezar cualquier proyecto previniendo alza en precios de insumos con el fin de garantizar la veracidad de la información, la falta de dinero y el cumplimiento de metas trazadas a lo largo del proyecto. (F3,F4,F5,A1)</p> <p>3. Para realizar proyectos de construcción, mejoramiento de vías, infraestructuras educativas, infraestructuras en concreto, redes de acueducto y alcantarillado, redes eléctricas, obras de geotecnia entre otras primero se deberá tener todos los documentos legales, tramites ambientales, permisos, contratos para poder empezar a realizar el proyecto. (A2,A3,A6,F2,F6,F7)</p> <p>4. Realizar anualmente revisión de la propiedad planta y equipo de la organización. Con el fin de evaluar las condiciones técnicas de estos. Para así, invertir en equipos nuevos y tecnologías avanzadas garantizando calidad en el servicio, diferenciación en tiempos y valor agregado a</p>

		las obras realizadas. (A5,F2,F4,F6,F7)
DEBILIDADES	ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA DA
<p>D1 Poca claridad en el direccionamiento estratégico.</p> <p>D2 Ausencia de publicidad y promoción.</p> <p>D3 No existe página web de la empresa.</p> <p>D4 Poca capacitación al recurso humano.</p> <p>D5 Desconocimiento de los empleados de la misión, visión, principios, valores y políticas generales de la empresa.</p>	<p>1. Implementación de campañas publicitarias y de promoción encaminadas a la responsabilidad social de la organización en pro del mejoramiento del desarrollo de las operaciones. (D1, D2, O1).</p> <p>2. Desarrollo de programas focalizados al talento humano en políticas generales de la empresa como en temas de interés para la realización de labores diarias. (D5, D1, D4, O5)</p> <p>3. Creación de página web de la empresa para dar mayor reconocimiento, atención a peticiones, mejor información del portafolio de servicios. (D3, O1)</p>	<p>1. Realizar capacitaciones periódicas a los empleados en temas relacionados con normatividad legal, ambiental ya que esta permanece en constante cambio. (D4, A2, A6)</p> <p>2. Dar a conocer el plan de direccionamiento de la empresa a los empleados con el fin de que conozcan cómo se encuentra la empresa actualmente y a dónde quiere llegar en el corto, mediano y largo plazo ya que todos deben estar enfocados en la consecución del mismo objetivo. (D1, D4, D5, A6)</p>

Tabla No. 10 Matriz DOFA

4.11 DOFA PROSPECTIVA

La DOFA prospectiva es utilizada y sirve en las organizaciones para generar estrategias a futuro de acuerdo a la situación presente de la empresa en su parte externa como en la parte interna de la organización y de acuerdo a sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. En la tabla siguiente se muestra la DOFA de la organización Perdomo y Luna Ltda., con sus respectivas estrategias.

Para realizar la DOFA Prospectiva en la empresa Perdomo y Luna Ltda se tomaron como base las variables identificadas a través de lo análisis externo (oportunidades y amenazas) e internos (fortalezas y debilidades) de la organización estas fueron calificadas usando el modelo CEM que se encontró en una aplicación de excel desarrollada por la compañía INTELIGONZZA.

Después de realizados todos los análisis en la aplicación antes descrita, nos permite ubicar a la organización en una serie de cuadrantes descritos a continuación:

Limbo: Zona en la que la organización debe explotar al máximo sus recursos y lograr los máximos beneficios. Se está en el limbo porque las fortalezas los pueden cegar ante sus amenazas.

Infierno: Zona en la que la organización ve amenazada su existencia y de la que debe salir rápidamente con acciones de mejora o cambio para reconvertirse. Se está en el infierno porque predominan las amenazas y debilidades.

Purgatorio: Zona en la que la organización debe invertir recursos, capacitación, tecnología para superar sus debilidades y aprovechar las oportunidades que se ofrecen. Se está en el purgatorio porque aunque tiene oportunidades sus debilidades no les permiten aprovecharlas.

Paraíso: Zona en la que la organización debe transferir fortalezas a las áreas de oportunidades. Se está en el paraíso porque tienen oportunidades y fortalezas para aprovecharlas.

La ubicación estratégica de Perdomo y Luna Ltda es la siguiente:



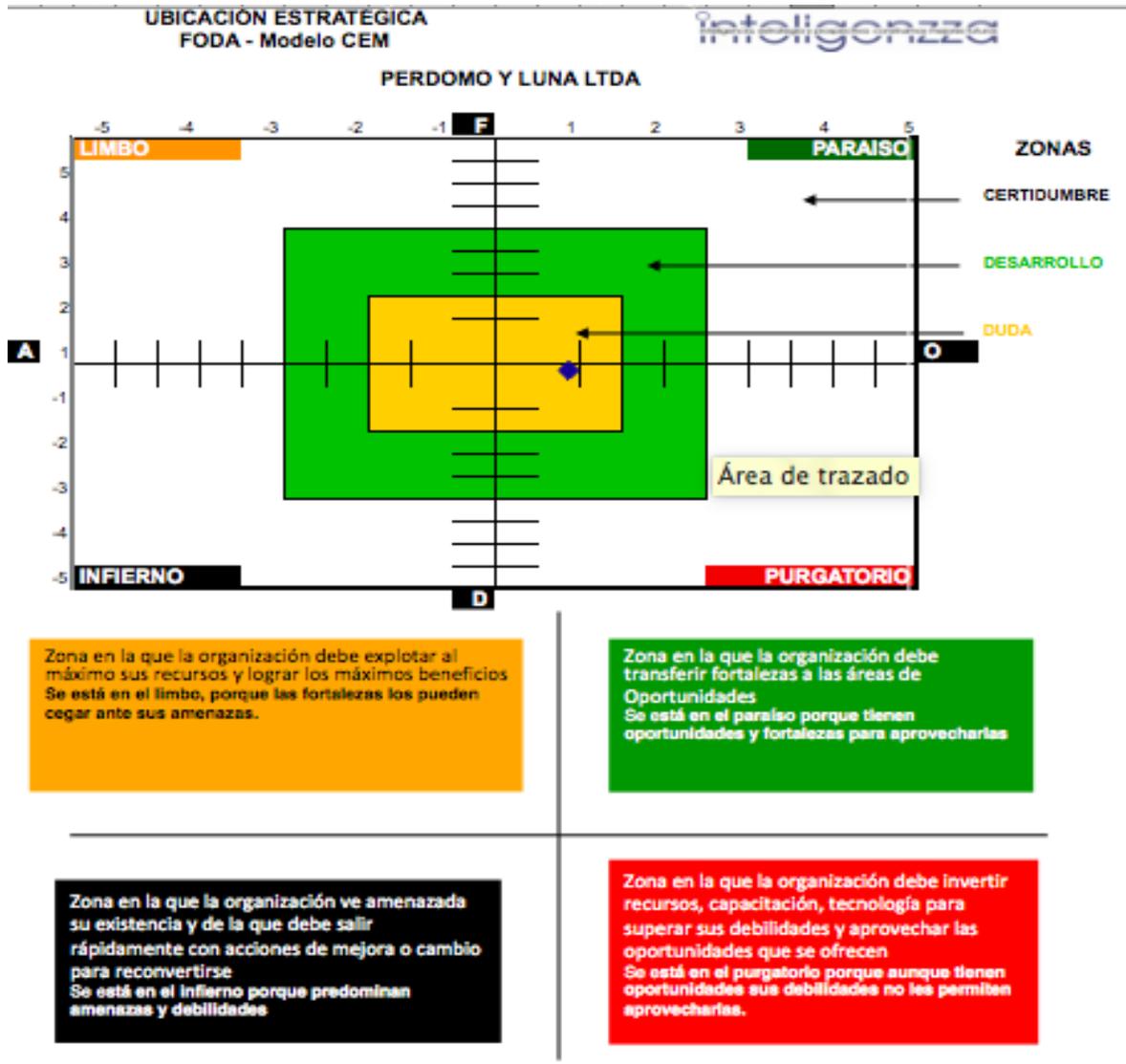


Figura No. 20: Matriz DOFA prospectiva.



ANÁLISIS FODA
PERDOMO Y LUNA LTDA

FACTORES CLAVE PARA LA ESTRATEGIA

inteligencia
FODA - Modelo CEM

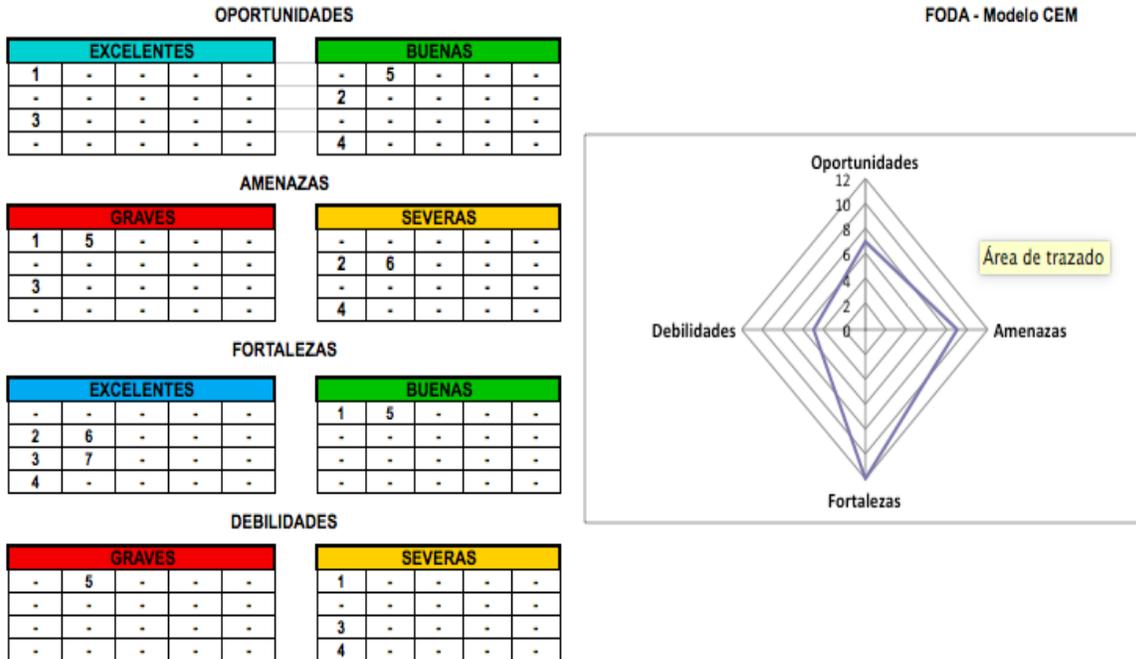


Figura No. 21: Análisis DOFA prospectiva.

Tal como se observa en la grafica anterior la organización Perdomo y Luna Ltda se encuentra en el limite entre el paraiso y el purgatorio, lo que indica que al hacer un buen uso de sus fortalezas y pensando en el futuro de la organización podra aprovechar las oportunidades que se le presenten. Sin embargo, debe invetir recursos en capacitación y en la creación de su pagina web para generar primero que sus empleados esten acorde con las necesidades tanto internas como externas que el entorno exige y segundo la pagina web para dar darse a conocer, para la atencion de peticiones y mejor informacion del portafolio de servicios. Esta interpretación está alineada a los resultados de los análisis realizados en otros apartes de este documento.

CAPITULO V. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

5.1. PROYECTO FORMAL DE EMPRESA

Al tener ya una amplia trayectoria a nivel organizacional, PERLUN LTDA actualmente tiene los aspectos que componen el ideal de empresa formulados en el año 2014, pero se sienten algunos conceptos y estructuras redundantes, por lo que en nuestro concepto es necesario, reformularla en base a la experiencia que se ha percibido en estos años, teniendo en cuenta el crecimiento operativo y financiero de la organización.

5.1.1 MISIÓN

MISION ACTUAL

PERLUN LTDA., es una organización creada para ofrecer servicios de construcción y mejoramiento de vías, infraestructuras educativas, estructuras en concreto. Redes de acueducto y alcantarillado, redes eléctricas y obras de geotecnia, con calidad y eficiencia. Satisfaciendo las expectativas de los clientes, generando un impacto social y medioambiental positivo a través de procesos de gestión y operación, maximizando las oportunidades de bienestar y desarrollo para los colaboradores de forma integral enmarcados en un Sistema de Gestión Integrado.

MISIÓN PROPUESTA:

PERLUN LTDA., se dedica a la construcción, consultoría e interventoría de obras civiles enfocándose en brindar seguridad y confianza a sus clientes, garantizando obras de calidad, eficientes y de bajo impacto medioambiental disponiendo equipo de alta tecnología y personal altamente capacitado.

5.1.2 VISIÓN

VISIÓN ACTUAL

Para el año 2023 PERLUN LTDA., ampliará su cobertura a nivel internacional y será una organización sólida líder a nivel nacional en la construcción de obras civiles, reconocida por contar con un grupo humano comprometido con la innovación, calidad y efectividad de sus servicios, con equipos y maquinaria de alta tecnología, generando ambientes de trabajo ideales para nuestro personal que garantizan condiciones óptimas y amigables para el Medio Ambiente.

VISIÓN PROPUESTA

Para el año 2023 PERLUN LTDA., será reconocida a nivel nacional como empresa líder en el sector de obras civiles basado en su cumplimiento, calidad y eficiencia.

5.1.3 VALORES

Para Zapata (2017) los valores son las convicciones básicas de que un modo peculiar de conducirse o de estado final de la existencia es en lo personal, o socialmente, preferible que su modo opuesto o contrario de conducirse o de estado final de la existencia.

En PERLUN Ltda, se definieron:

- **CALIDAD:** Óptimo cumplimiento de procedimientos y procesos para prestar un adecuado servicio.
- **EFFECTIVIDAD:** Justificar los estándares de eficacia y eficiencia de los procesos.
- **TRANSPARENCIA:** Credibilidad en la prestación de servicios con entes estatales y la comunidad.

- CUMPLIMIENTO: Fortalece y dignifica la relación comercial con los clientes, aplicando el Justo a Tiempo.
- SERVICIO: Recopilar estrategias de servicio al cliente para satisfacer demandas generadas por los clientes y trabajadores.
- EQUIDAD: Fortalece lazos de unión e igualdad con clientes y comunidad.

5.1.4 POLÍTICAS

Para Zapata (2017) son instrumentos para la implementación de la estrategia; establecen los límites y restricciones a los tipos de acciones administrativas que pueden usarse para premiar y castigar una conducta; clarifican lo que se puede y no se puede hacer en la búsqueda de los objetivos de la organización.

POLÍTICA HSEQ

PERLUN LTDA., es una organización dedicada a la ejecución de las actividades de construcción y que se compromete y garantiza:

1. Calidad y cumplimiento del servicio y satisfacción a los clientes.
2. Integridad física de los trabajadores, controlando los riesgos asociados a nuestras actividades.
3. Prevención de la contaminación ambiental, controlando los impactos, especialmente los significativos.
4. Cumplimiento de los requisitos legales, reglamentarios y de otra índole aplicable a los servicios prestados.
5. Personal competente, consciente y comprometido con las actividades de nuestra organización.
6. Mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de Calidad, Medio Ambiente, Seguridad y Salud en el Trabajo.
7. Prevención del alcoholismo, el tabaquismo y la drogadicción, como un medio más de garantizar el bienestar de nuestro talento humano.

5.2 ESTRATEGIAS

5.2.1 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

5.2.1.1 DIVERSIFICACIÓN DEL CONGLOMERADO

Perdomo y Luna Ltda., a pesar de dedicarse exclusivamente a la construcción de obras civiles, debe aprovechar sus recursos (tangibles, intangibles y humanos) disponibles para

incursionar en nuevas líneas de negocio, como puede ser la explotación de canteras o construcción de viviendas en consorcios privados.

5.2.1.2 OPERACIONES CONJUNTAS O INTEGRACIÓN HORIZONTAL

Pues a lo largo de su historia, se ha evidenciado en que en la mayoría de casos, las asociaciones en consorcio han sido una buena estrategia para fomentar el crecimiento de la organización, pues muchas veces para presentarse a ejecutar trabajos con el estado se requiere la cooperación de otras organizaciones que permitan completar los requerimientos de la entidad contratante.

5.2.1.4 ESTRATEGIAS PARA LA CRISIS

Indudablemente, en el sector de la construcción las empresas pasan por momentos de “stand-by”, que se generan cuando no hay contratos en ejecución, por lo que generalmente se adopta la estrategia de reducir costos, disminuyendo la cantidad de empleados o trabajadores.

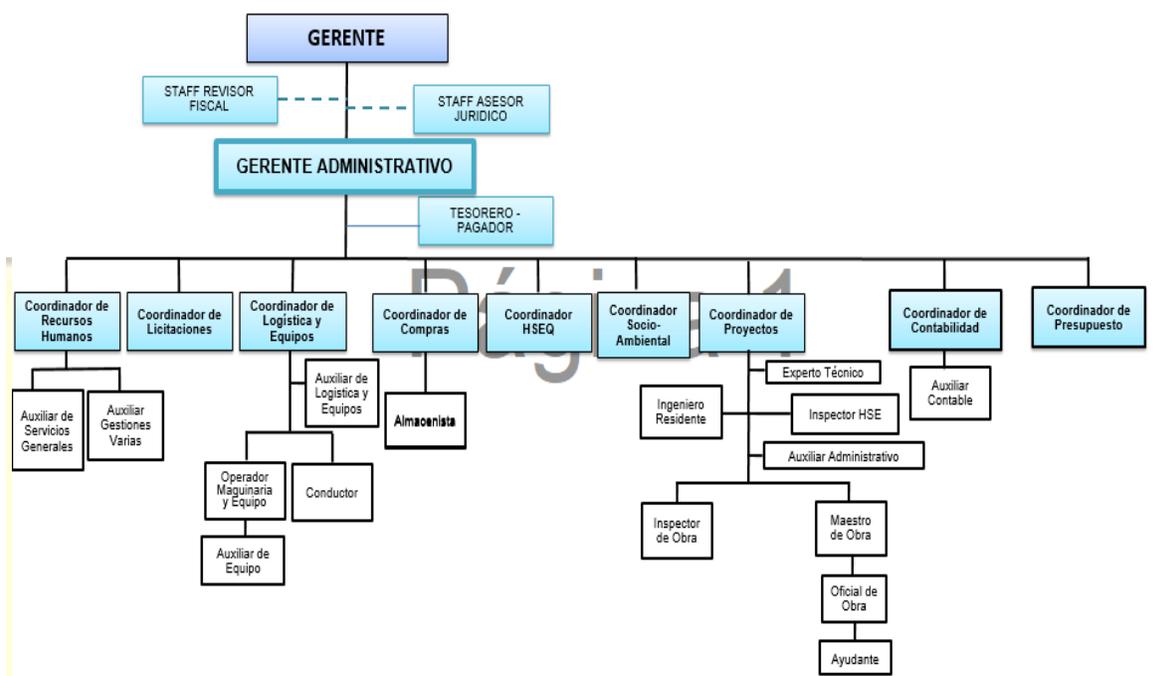
5.2.1.5 EXPANSIÓN GEOGRÁFICA

Dado el gran éxito que ha tenido la compañía en el departamento del Huila y en general el sur del país, se puede empezar a realizar alianzas estratégicas que produzcan una expansión hacia otras regiones del país, e incluso en el ámbito internacional.

CAPITULO VI. IMPLEMENTACIÓN ESTRATEGIA

Para realizar la implementación de determinadas estrategias dentro de la organización Perdomo y Luna Ltda., se basara en una serie de herramientas a continuación descritas donde se establecerá unos sistemas, diseños, controles necesarios para cumplir con las estrategias propuestas y logrando cumplir con los objetivos.

6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



6.2 SISTEMA DE SEGUIMIENTO E INDICADORES DEL PLAN Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL

6.2.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Balanced Scorecard o Cuadro de mando integral

Para Kaplan y Norton el cuadro de mando integral es un sistema de medición el cual debe centrarse en la estrategia de la organización para crear un valor futuro y sustentable. Las herramientas para realizarlo son tres: mapa estratégico, tablero de mando integral y matriz semáforo en Excel.

Mapa estratégico: Herramienta que sirve para visualizar la estrategia como una cadena de relaciones de causa y efecto entre objetivos estratégicos. Kaplan y Norton, Harvard Business Review, Enero 2008

Dicho mapa está compuesto por 4 perspectivas básicas, son las siguientes:

- Financiera
- Del cliente
- De los procesos internos
- De aprendizaje y crecimiento

Después de conocer las 4 perspectivas para la creación del mapa estratégico a continuación se extrae de la misión y la visión de la organización las palabras claves que se acomodan a cada perspectiva:

Perspectiva Financiera	Perspectiva del cliente	Perspectiva de los procesos internos	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento
En el año 2023 ser reconocida a nivel nacional como empresa líder en el sector de obras civiles	Se enfoca en brindar seguridad y confianza a sus clientes	Cumplimiento, calidad y eficiencia	Personal altamente capacitado.
		Equipo de alta tecnología	

Tabla No 11. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

A continuación se establecen los objetivos estratégicos para cada perspectiva a partir de las palabras claves identificadas anteriormente

Perspectiva Financiera	
¿Qué guiará la eficiencia financiera de la empresa para ser reconocida a nivel nacional como empresa líder en el sector de obras civiles?	Aumentar el retorno sobre el capital
	Aumento de los ingresos por servicios nuevos
	Disminuir costos directos e indirectos según análisis de precios unitarios por proyecto

Tabla No. 12 Perspectiva Financiera.

Perspectiva del cliente	
¿Cómo la empresa pretende lograr lo anterior considerando que la organización se enfoca en brindar seguridad y confianza a sus clientes?	Prestar servicios de alta calidad en la ejecución de proyectos
	Cumplir con los requisitos técnicos del contrato
	Entregar las obras antes del tiempo pactado en el contrato

Tabla No. 12 Perspectiva del cliente.

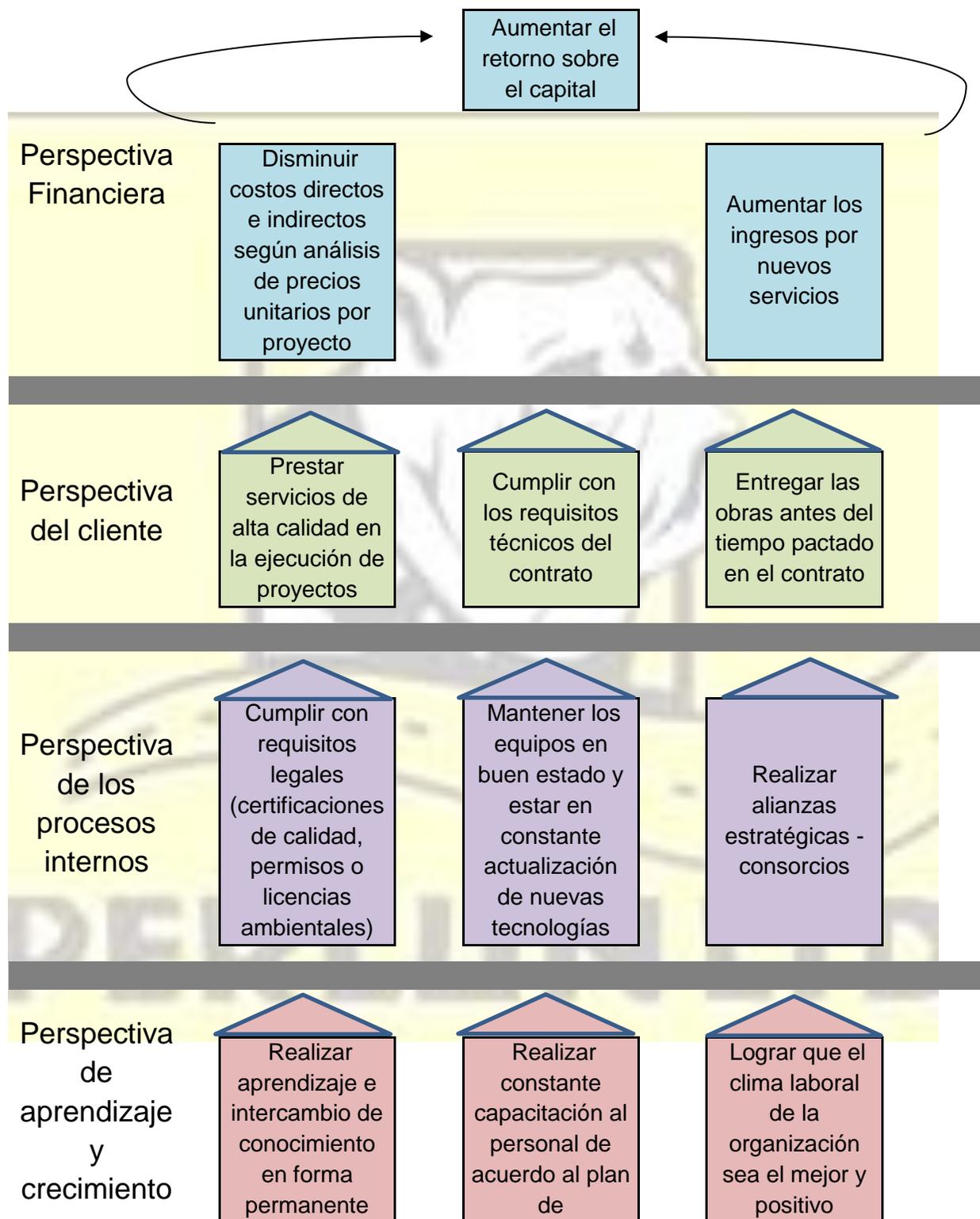
Perspectiva de los procesos internos	
¿Cuál debe ser el enfoque de los procesos internos, para lograr el cumplimiento, calidad y eficiencia en el servicio y contar con equipo de alta tecnología?	Cumplir con requisitos legales (certificaciones de calidad, permisos o licencias ambientales)
	Mantener los equipos en buen estado y estar en constante actualización de nuevas tecnologías
	Realizar alianzas estratégicas - consorcios

Tabla No. 14 Perspectiva de los procesos internos.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	
¿Qué se necesita y como logrará la organización para tener personal altamente capacitado?	Realizar aprendizaje e intercambio de conocimiento en forma permanente
	Realizar constante capacitación al personal de acuerdo al plan de capacitaciones y de acuerdo a los perfiles
	Lograr que el clima laboral de la organización sea el mejor y positivo

Tabla No. 15 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

6.2.2 MAPA ESTRATÉGICO 2018 – 2023



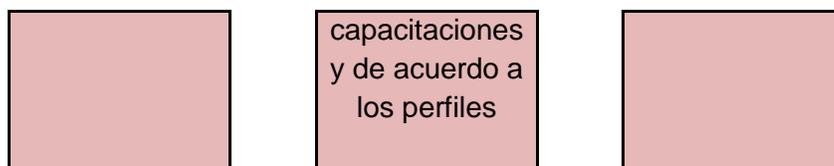


Figura No. 22: Mapa estratégico 2018-2023

6.2.3 TABLERO DE INDICADORES DE MANDO INTEGRAL

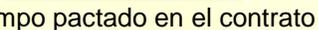
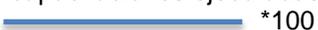
Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta
Financiera	Aumentar el retorno sobre el capital	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} * 100$	>10%
	Aumentar los ingresos por servicios nuevos	$\frac{\text{Ingresos servicios nuevos}}{\text{Ingresos servicios totales}} * 100$	>5%
	Disminuir costos directos e indirectos según análisis de precios unitarios por proyecto	$\frac{\text{Costos directos e indirectos según APU por periodo actual}}{\text{Costos directos e indirectos según APU por periodo anterior}} * 100$	<95%
Del cliente	Prestar servicios de alta calidad en la ejecución de proyectos	$\frac{\# \text{ de clientes satisfechos}}{\# \text{ proyectos entregados}} * 100$	100%
	Cumplir con los requisitos técnicos del contrato	$\frac{\# \text{ de requisitos técnicos ejecutados}}{\# \text{ total de requisitos técnicos a ejecutar}} * 100$	100%
	Entregar las obras antes del tiempo pactado en el contrato	$\frac{\text{Tiempo de ejecución de la obra}}{\text{Tiempo pactado en el contrato}} * 100$	<90%
Los procesos	Cumplir con requisitos legales (certificaciones de calidad, permisos o	$\frac{\# \text{ de requisitos legales cumplidos}}{\# \text{ total de requisitos legales a}} * 100$	100%

internos	licencias ambientales)	cumplir	
	Mantener los equipos en buen estado y estar en constante actualización de nuevas tecnologías	$\frac{\# \text{ de mantenimientos realizados}}{\# \text{ total de mantenimientos a realizar}} * 100$	100%
	Realizar alianzas estratégicas - consorcios	# Alianzas estratégicas	3
Aprendizaje y crecimiento	Realizar aprendizaje e intercambio de conocimiento en forma permanente	Jornada trimestral de cambio de cargo	4
	Realizar constante capacitación al personal de acuerdo al plan de capacitaciones y de acuerdo a los perfiles	$\frac{\# \text{ de capacitaciones ejecutadas}}{\# \text{ de capacitaciones a ejecutar}} * 100$	100%
	Lograr que el clima laboral de la organización sea el mejor y positivo	# de actividades lúdico recreativas	12

Tabla No.16 Cuadro de mando integral.

6.2.4 MATRIZ SEMÁFORO PARA SEGUIMIENTO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

P	Objetivo	Indicador	Actual	Meta	Mal	Reg	Exc
Financiera	Aumentar el retorno sobre el capital	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} * 100$	22%	>10%	0%	0-10%	>10%
	Aumentar los ingresos por servicios nuevos	$\frac{\text{Ingresos servicios nuevos}}{\text{Ingresos servicios totales}} * 100$	0%	>5%	0%	0-5%	>5%
	Disminuir costos directos e indirectos según análisis de precios unitarios por proyecto	$\frac{\text{Costos directos e indirectos según APU por periodo actual}}{\text{Costos directos e indirectos según APU por periodo anterior}} * 100$	90%	<95%	>100%	95-100%	<95%
Del	Prestar servicios de	Satisfacción del cliente (Encuesta) # de clientes satisfechos					

	alta calidad en la ejecución de proyectos	 *100 # proyectos entregados	100%	100%	<90%	90-99%	100%
	Cumplir con los requisitos técnicos del contrato	 *100 # de requisitos técnicos ejecutados # total de requisitos técnicos a ejecutar	100%	100%	<90%	90-99%	100%
	Entregar las obras antes del tiempo pactado en el contrato	 *100 Tiempo de ejecución de la obra Tiempo pactado en el contrato	150%	<90%	>100%	90-100%	<90%
Los procesos internos	Cumplir con requisitos legales (certificaciones de calidad, permisos o licencias ambientales)	 *100 # de requisitos legales cumplidos # total de requisitos legales a cumplir	100%	100%	<90%	90-99%	100%
	Mantener los equipos en buen estado y estar en constante actualización de nuevas tecnologías	 *100 # de mantenimientos realizados # total de mantenimientos a realizar	100%	100%	<90%	90-99%	100%
	Realizar alianzas estratégicas - consorcios	# Alianzas estratégicas	1	3	1	2	3
Aprendizaje y crecimiento	Realizar aprendizaje e intercambio de conocimiento en forma permanente	Jornada trimestral de cambio de cargo	0	4	0 - 1	2 - 3	4
	Realizar constante capacitación al personal de acuerdo al plan de capacitaciones y de acuerdo a los perfiles	 *100 # de capacitaciones ejecutadas # de capacitaciones a ejecutar	50%	100%	<90%	90-99%	100%

	Lograr que el clima laboral de la organización sea el mejor y positivo	# de actividades lúdico recreativas	2	12	0 - 4	5 - 6	7 - 12
--	--	-------------------------------------	---	----	-------	-------	--------

Tabla No.17 Matriz semáforo.

6.2.5 PLANES DE ACCIÓN

Perspectiva	Objetivo	Plan de Acción
Financiera	Aumentar el retorno sobre el capital	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr el mínimo costo promedio del capital (Costo financiero del endeudamiento y del capital aportado). • Equilibrar el endeudamiento en el corto y largo plazo. • Equilibrar los periodos de cobro y de pago para balancear la tesorería.
	Aumentar los ingresos por servicios nuevos	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas y consorcios con empresas privadas.
	Disminuir costos directos e indirectos según análisis de precios unitarios por proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar los contratos con proveedores para poder mejorarlos, buscar nuevas políticas con proveedores (compartir riesgos, asumir excedencias, etc.). • Optimización del pasivo circulante (revisión de condiciones bancarias, negociación con proveedores) • Se debe hacer un análisis de sensibilidad de la cuenta de explotación en distintos niveles de gastos, como también en los gastos de personal indirecto por áreas (Servicio, compras, producción, marketing y administrativo y Servicio) • Evitar la compra de maquinarias y equipos que no son necesarios.
Del cliente	Prestar servicios de alta calidad en la ejecución de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la imagen de del servicio a medio plazo. • Promover la innovación y el aprendizaje organizacional. • Creación de página web de la empresa para dar mayor reconocimiento, atención a peticiones, mejor información del portafolio de servicios.
	Cumplir con los requisitos técnicos del contrato	<ul style="list-style-type: none"> • Indicación del personal técnico o de las unidades técnicas, estén integradas o no en la empresa, que participen en el contrato, especialmente los que estén encargados del control de calidad. • En los casos adecuados, indicación de las medidas de gestión medioambiental que el empresario podrá aplicar al ejecutar el contrato.

		<ul style="list-style-type: none"> Facilitar y supervisar que los acuerdos laborales pactados por los intervinientes del contrato, en el cual se ejecuten de conformidad con lo aprobado en el contrato.
	Entregar las obras antes del tiempo pactado en el contrato	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de tiempos planificados y con margen de error reales para eventuales contratiempos, subjetivo a los términos de licitación.
Los procesos internos	Cumplir con requisitos legales (certificaciones de calidad, permisos o licencias ambientales)	<ul style="list-style-type: none"> La empresa podrá evitar incumplimientos de cualquier ley, estatuto, regulación u obligación contractual y de cualquier requisito de seguridad, que pueda tener como consecuencia para la empresa algún tipo de multa o demanda.
	Mantener los equipos en buen estado y estar en constante actualización de nuevas tecnologías	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de conceptos para la identificación y adecuada selección de M&E. Identificación de los puntos de optimización y aprovechamiento de los recursos operativos. Implemente nuevas tecnologías tanto para el nivel operativo como al nivel comercial. Desarrollar programa de mantenimiento preventivo de maquinaria, de seguridad, de herramientas y equipos de la compañía.
	Realizar constante capacitación al personal de acuerdo al plan de capacitaciones y de acuerdo a los perfiles	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de programas focalizados al talento humano en políticas generales de la empresa como en temas de interés para la realización de labores diarias. Fortalecer las capacidades, conocimientos y habilidades de los servidores en el puesto de trabajo, a través de la implementación de un proceso Institucional de Capacitación.
	Lograr que el clima laboral de la organización sea el mejor y positivo	<ul style="list-style-type: none"> Socializar el Direcciónamiento estratégico realizado con todos los empleados de la empresa para que estén enterados y comprometidos con los alcances, metas e indicadores correspondientes. Realizar análisis del clima laboral periódico para la medición de satisfacción de los funcionarios. Implementar programas encaminados a promover estilos de vida y de trabajo saludables como parte del programa de salud ocupacional y de seguridad social en el trabajo.

Tabla No.18 Plan de acción.

6 CONCLUSIONES

- Se formuló un modelo de direcciónamiento estratégico, facilitando el análisis de la organización en cada una de sus dependencias, obteniendo

así sus fortalezas y debilidades que permitieron la aplicación del modelo del Profesor Álvaro Zapata (2017) enfocado a la consecución de los objetivos organizacionales.

- Se realizó el diagnóstico actual de la empresa Perlun Ltda., a partir de análisis interno y externo, teniendo en cuenta cada una de sus áreas funcionales, la administración de recursos, la cultura y el clima organizacional y el análisis de los recursos y capacidades disponibles. Todo lo anterior relacionado en las matrices DOFA y DOFA prospectiva que argumentaron la necesidad de replantear las estrategias con las cuales está funcionando la organización.
- A partir del diagnóstico realizado, se vio la necesidad de reestructurar el proyecto formal de empresa, teniendo en cuenta cada uno de los parámetros otorgados por los académicos que permiten formular de forma correcta y asertiva la misión y visión, para a partir de estos consolidar los valores y las políticas organizacionales. Todo lo anterior relacionado con los entornos y en busca del cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Con el fin de potencializar las posibilidades de sostenimiento y crecimiento de la organización, se sugiere un modelo de implementación de la estrategia, que contiene un cuadro de mando integral propuesto que supone el cumplimiento de objetivos, relacionados con indicadores financieros, la percepción y comunicación con los cliente, de los procesos internos y de aprendizaje a partir de los valores y políticas generadas en los capítulos anteriores.
- Cada proceso fue analizado y estudiado a través de la observación y la entrevista y en conjunto con las directivas se estipularon los parámetros y los factores de mayor relevancia y se les asignó un orden según su prioridad acompañados de su respectivo diagrama de flujo; facilitando la descripción y la ubicación del mismo cuando fuera necesario no solo por los investigadores sino por cualquier miembro de la empresa; que es el beneficiario real del proyecto.

7 RECOMENDACIONES

Examinar la posibilidad de ampliar la infraestructura en virtud de sedes, con el objetivo de tener las condiciones adecuadas para el desarrollo de las actividades administrativas y operativas.

Socializar el Direcciónamiento estratégico realizado con todos los empleados de la empresa para que estén enterados y comprometidos con los alcances, metas e indicadores correspondientes.

Fortalecer la recolección y el análisis de la información financiera con el fin de contar con indicadores claves para mejorar la toma de decisiones

Es significativo que la empresa implemente nuevas tecnologías tanto para el nivel operativo como al nivel comercial, lo cual generaría tener un mercado más amplio y reconocido en el sector.

.Implementación de campañas publicitarias y de promoción encaminadas a la responsabilidad social de la organización en pro del mejoramiento del desarrollo de las operaciones.

Desarrollo de programas focalizados al talento humano en políticas generales de la empresa como en temas de interés para la realización de labores diarias.

Creación de página web de la empresa para dar mayor reconocimiento, atención a peticiones, mejor información del portafolio de servicios.

8 BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Direcciónamiento estratégico: Evolución y estado del Arte (Spanish Edition) (Spanish) Paperback – July 31, 2015 -by Martha Cecilia Briceño Zamudio (Author), Edith Tatiana Martínez Moreno (Author).
- ✓ Serna,H.(1996). Planeación y Gestión Estratégica: Teoría, metodología, incluye guía para el diagnóstico estratégico.Bogota: Ram Editores Cia Ltda
- ✓ Kaplan, Robert S. y Norton, David P. El Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000, 2009.
- ✓ FODA: Un enfoque prospectivo Colección dirigida por la Dra. Guillermina Baena Paz Proyecto PAPIME de Inteligencia Prospectiva Dirección General de Asuntos del Personal Académico, UNAM Manuel Cervera Medel.
- ✓ ANALISIS DOFA, ZAPATA A., RODRIGUEZ, A., PUERTO, D. P., AGUILERA A. y CRUZ, P. L. (2013), "Análisis Integrado DOFA", en

Dirección Estratégico. Libro en proceso de evaluación para publicación.

- ✓ Cáceres Mesa, M., García Cruz, R., Fuentes de rigor en la investigación cualitativa (documento on-line [Última consulta 5/10/2010]).
- ✓ GUBA, E.G. (1981). “Criterios de credibilidad en la investigación naturalista”. En GIMENO SACRISTÁN, J.y
- ✓ PÉREZ GÓMEZ, A. La Enseñanza: su teoría y su práctica. Madrid: Akal, 148-165.
- ✓ Modelo de Planeación estratégica Goodstein (1998).
- ✓ Carlos C. Álvarez Nebreda, Glosario de términos para para la administración y gestión de los servicios sanitarios: Táctica Administración, Edit. Díaz de Santos 1998 Extraído de:
https://books.google.com.co/books?id=_OIMd9UbOBsC&pg=PA269&dq=TACTICA+ADMINISTRACION&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjg7sDxytbZAhUqx1kKHSyoCeY4ChDoAQgqMAE#v=onepage&q=TACTICA%20ADMINISTRACION&f=false, 25/05/2018, 7:30 P.M.
- ✓ José María de Sainz de Vicuña Ancín, El plan estratégico en la práctica, 3 ediciones, Edit. Esic Editorial, Madrid, Octubre 2012. Extraído de https://books.google.com.co/books/about/El_plan_estrat%C3%A9gico_en_la_pr%C3%A1ctica.html?id=HsMAOWIPO4oC&redir_esc=y. 10/04/2018, 8:30 P.M.
- ✓ Jesús Salinas Ibáñez, Innovación Educativa y Uso de las TIC, Edit. Universidad internacional de Andalucía, Monasterio Santa María de las Cuevas. Septiembre de 2008 Extraída de:
<http://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/2524/innovacioneduc2008.pdf?sequence=1>. 01/04/2018, 8:00 A.M.
- ✓ Ana Fernández –Laviada, La gestión del riesgo operacional. De la teoría a su aplicación, Edit. Ediciones 2010, S.L, Madrid. Extraído de:
<https://books.google.com.co/books?id=kR33ej859OEC&printsec=frontcover&hl=es>. 15/04/2018, 9:00 A.M.

- ✓ Astigarraga, E. (2016), Prospectiva Estratégica: Orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica, Edit. ICAP-Revista centroamericana de Administración Pública Diciembre 2016 Extraído de:
http://prospectiva.eu/dokumentuak/AstigarragaE_prospectiva_publication_ICAP_2016.pdf. 30/04/2018, 9:00 P.M.
- ✓ José María Cardona Labarga, Crear y sobrevivir como evolucionan y prosperan las empresas, Edit. Ediciones Díaz y de Santos, S.A, Madrid, 1998. Extraído de
<https://books.google.com.co/books?id=HQy6oe86j6gC&pg=PA111&dq=mision+definicion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjshIH6oeXaAhWSslkKHetiApEQ6AEILTAB#v=onepage&q=mision%20definicion&f=false>. 2/05/2018, 6:00 A.M.
- ✓ Publicaciones Vértice S.L, Dirección y gestión de empresas: Dirección estratégico. Extraído de <https://books.google.com.co/books?id=c8OqyrpW50C&hl=es>. 2/05/2018, 6:00 A.M.
- ✓ Juan Carrión Maroto, Estrategias de la visión a la acción, segunda edición, Edit. ESIC editores, Madrid, 2007. Extraído de:
https://books.google.com.co/books?id=8_PwloGOa6QC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false. 8/05/2018, 10:00 A.M.
- ✓ Mariana Medina, Política organizacional. Concepto y esquema en la empresa, Edit. Gestipolis, 2012, Mayo 14. Extraído de:
<https://www.gestipolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/>. 15/05/2018, 4:00 A.M.
- ✓ Miguel Ángel Vega Campos, Racionalidad administrativa y racionalidad política en el reposicionamiento de autores gubernamentales: La política organizacional, Edit. Biblioteca virtual. Extraído de:
<http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2010/mavc/La%20politica%20organizacional.htm>. 15/05/2018, 4:00 A.M.
- ✓ Enrique Louffat, ¿Qué se entiende por diseño organizacional?, Edit. Conexiones, Marzo 4, 2017. Extraído de:
<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/03/04/que-se-entiende-por-diseno-organizacional/> 18/05/2018, 3:00 P.M.

- ✓ TiedComm, Balanced ScoreCard (BSC) con un enfoque de indicadores confiables, Business Process Control Solution. Extraído de: <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

ANEXOS

Anexo N° 1 - Encuesta:

Muestra

Es el subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible. Es decir, representa una parte de la población objeto de estudio.

Para determinar el tamaño de la muestra correspondiente a los empleados de la empresa Perdomo y Luna Ltda., se empleó el método de muestreo aleatorio simple para variables cualitativas, realizado sobre 71 empleados.

El tamaño de la muestra, por muestreo aleatorio simple, se obtuvo mediante la siguiente tabla, a los empleados se les aplicó una encuesta, la cual constó de preguntas de tipo cerrada que realizaron de manera presencial.

Matriz de Tamaños Muestrales para diversos márgenes de error y niveles de confianza, al estimar una proporción en poblaciones Finitas

N [tamaño del universo]	71
-------------------------	----

← Escriba aquí el tamaño del universo

p [probabilidad de ocurrencia]	0,5
--------------------------------	-----

← Escriba aquí el valor de p

Nivel de Confianza (alfa)	1-alfa/2	z (1-alfa/2)
90%	0,05	1,64
95%	0,025	1,96
97%	0,015	2,17
99%	0,005	2,58

Fórmula empleada

$$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}} \quad \text{donde:} \quad n_o = p*(1-p)* \left(\frac{Z(1-\frac{\alpha}{2})}{d} \right)^2$$

Matriz de Tamaños muestrales para un universo de 71 con una p de 0,5

Nivel de Confianza	d [error máximo de estimación]									
	10,0%	9,0%	8,0%	7,0%	6,0%	5,0%	4,0%	3,0%	2,0%	1,0%
90%	35	38	42	47	51	56	61	65	68	70
95%	41	44	48	52	56	60	63	67	69	70
97%	44	48	51	55	58	62	65	67	69	71
99%	50	53	56	59	62	64	66	68	70	71

Encuesta Empresa Perdomo Y Luna Ltda.

De antemano agradecemos que responda la siguiente encuesta con la mayor sinceridad posible, teniendo en cuenta que las respuestas arrojadas solamente serán utilizadas para el desarrollo de esta investigación.

1. ¿Sabe usted en que consiste el direccionamiento estratégico de la empresa Perdomo y Luna Ltda.?

Sí _____ No _____

2. ¿Considera usted que hace falta capacitación, respecto a temas internos de la empresa?

Sí _____ No _____

3. ¿Considera que la empresa les brinda atención oportuna a los empleados?

Sí _____ No _____

4. ¿Considera que la empresa cumple oportunamente con los pagos y obligaciones?

Sí _____ No _____

5. ¿Considera usted que la empresa tiene suficiente credibilidad financiera, liquidez y disponibilidad de recursos internos, para cumplir con todos los proyectos propuestos?

Sí _____ No _____

6. ¿Considera necesario que la empresa Perdomo y Luna Ltda. tenga mayor publicidad y/o una Página web?

Sí _____ No _____

7. ¿Considera que la empresa es reconocida a nivel departamental en el sector de obras civiles, ofreciendo un amplio portafolio de servicios?

Sí _____ No _____

8. En la empresa, ¿siente usted que las reglas o políticas son flexibles, es decir que se rompen con facilidad?

Sí _____ No _____

9. ¿Se siente usted responsable del trabajo que desempeña más allá de que no haya un supervisor vigilándolo?

Sí _____ No _____

10. ¿Siente usted que su trabajo es bien remunerado?

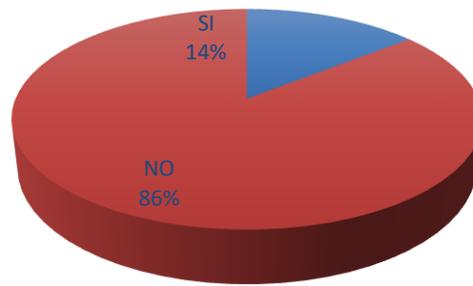
Sí _____ No _____

11. ¿Tiene claridad de las tareas que se le han asignado en la empresa?

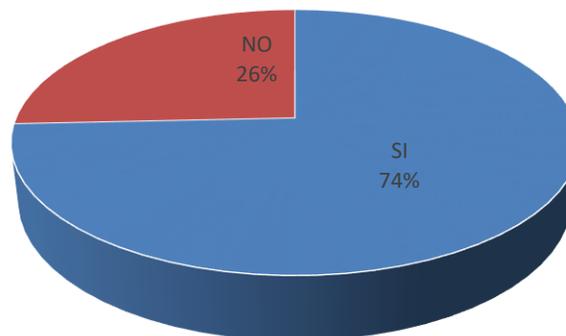
Sí _____ No _____

RESULTADOS:

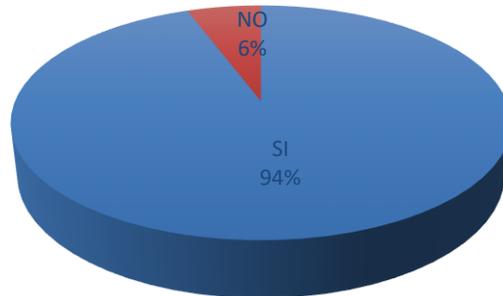
1. ¿Sabe usted en que consiste el direccionamiento estratégico de la empresa Perdomo y Luna Ltda.?



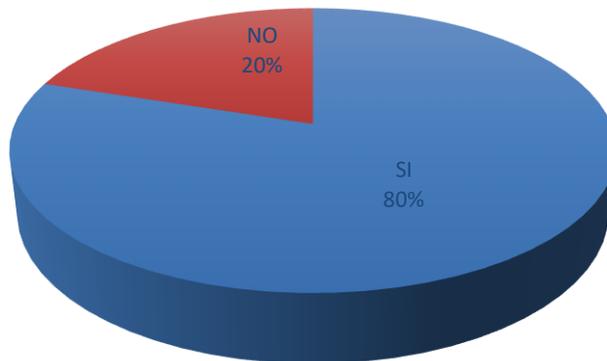
2. ¿Considera usted que hace falta capacitación, respecto a temas internos de la empresa?



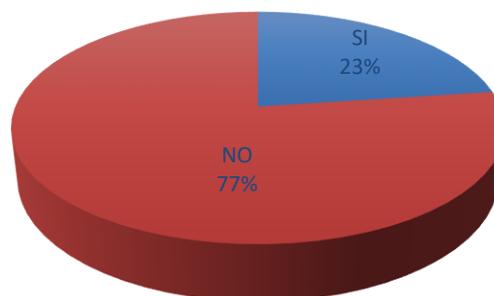
3. ¿Considera que la empresa les brinda atención oportuna a los empleados?



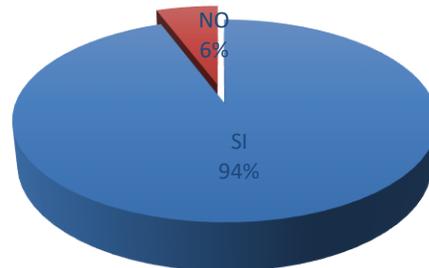
4. ¿Considera que la empresa cumple oportunamente con los pagos y obligaciones?



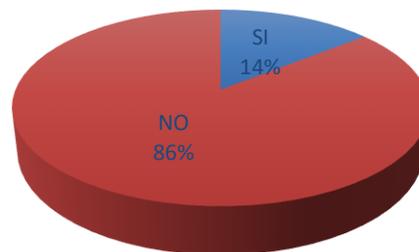
5. En la empresa, ¿siente usted que las reglas o políticas son flexibles, es decir que se rompen con facilidad?



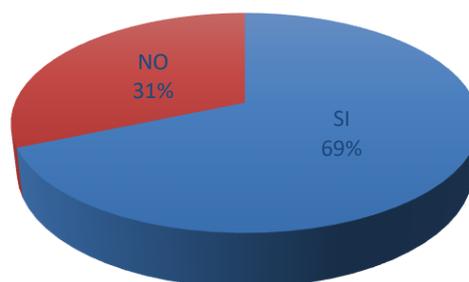
6. ¿Se siente usted responsable del trabajo que desempeña más allá de que no haya un supervisor vigilándolo?



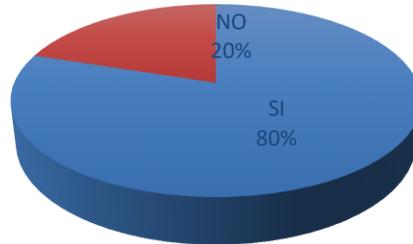
7. ¿Siente usted que su trabajo es bien remunerado?



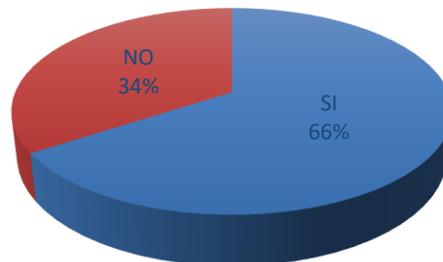
8. ¿Tiene claridad de las tareas que se le han asignado en la empresa?



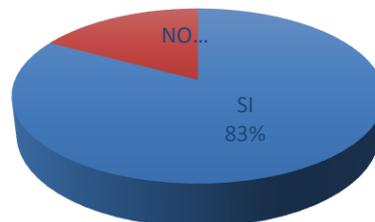
9. ¿Considera usted que la empresa tiene suficiente credibilidad financiera, liquidez y disponibilidad de recursos internos, para cumplir con todos los proyectos propuestos?



10. ¿Considera necesario que la empresa Perdomo y Luna Ltda. tenga mayor publicidad y/o una página web?



11. ¿Considera que la empresa es reconocida a nivel departamental en el sector de obras civiles, ofreciendo un amplio portafolio de servicios?



ANEXO N°2 HOJAS DE VIDA DE LOS INVESTIGADORES:

NOMBRE:

HELVER STIBEN ZULETA BOHÓRQUEZ

ESTUDIOS:

Estudios Secundarios: Colegio Cooperativo Salesiano San Medardo. Neiva – Huila. 1999

Universitarios: Universidad Surcolombiana. ADMINISTRADOR DE EMPRESA. Neiva –Huila . 2009

Especialidades: Universidad Surcolombiana. ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA Neiva –Huila. 2017 – En Curso



EXPERIENCIA LABORAL:

- AXA COLPATRIA SEGUROS S.A.
CARGO: Profesional de indemnizaciones Daños Materiales y RC
11 de junio de 2015 – Actual
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL
CARGO: Contratista
02 de marzo de 2015 – 31 de mayo de 2014
- SEGUROS ALFA S.A. – SEGUROS DE VIDA ALFA S.A.
CARGO: Analista de Indemnizaciones y Crédito
04 de Abril de 2014 – 30 de octubre de 2014
- ACCIÓN PLUS-SEGUROS ALFA S.A.– SEGUROS DE VIDA ALFA S.A.
CARGO: Analista Integridad de Cifras
23 de julio de 2013 – 04 de abril de 2014.
- ACCIÓN PLUS-SEGUROS ALFA S.A.– SEGUROS DE VIDA ALFA S.A.
CARGO: Analista de Indemnizaciones
13 de julio de 2012 – 30 de junio de 2013
- ACCIÓN PLUS - PREVISORA DE SEGUROS – CARVAJAL S.A
CARGO: Analista N1
TELÉFONO: 3103069008
12 de Septiembre de 2011 – 09 julio de 2012.

NOMBRE:

LAURA CAMILA MAÑOSCA PÉREZ

ESTUDIOS:

Estudios Primarios y secundarios: Institución Educativa Luis Edgar Duran Ramírez. Paicol – Huila. 2008

Universitarios: Universidad Icesi. PROFESIONAL EN CONTADURIA PUBLICA Y FINANZAS INTERNACIONALES. Cali - Valle. 2013

Especialidades: Universidad Surcolombiana. ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA Neiva –Huila. 2017 – En Curso



EXPERIENCIA LABORAL:

- ALCALDÍA MUNICIPAL DE PAICOL - HUILA.
CARGO: Secretaria de Hacienda y Tesorera.
01 de noviembre de 2017 – Actual
- ALCALDÍA MUNICIPAL DE PAICOL - HUILA.
CARGO: Secretaria de Hacienda y Tesorera Encargada y Almacenista General Municipal.
11 de enero de 2017 – 14 mayo de 2017
- ALCALDÍA MUNICIPAL DE PAICOL - HUILA.
CARGO: Almacenista General Municipal
01 de enero de 2016 – 31 de octubre de 2017
- FUNDACIÓN NATURA
CARGO: Asistente contable y de contratación proyecto CEQ 616 - CEQ 750
04 junio de 2014 - 03 de Diciembre de 2015

NOMBRE:

JUAN SEBASTIÁN ROJAS RAMÍREZ

ESTUDIOS:

Estudios Primarios y secundarios: Colegio Gimnasio Americano.
Fusagasuga – Cundinamarca. 2010

Universitarios: Universidad Militar Nueva Granada. INGENIERO
CIVIL. Bogotá. 2016

Especialidades: Universidad Surcolombiana. ESPECIALISTA EN
ALTA GERENCIA Neiva –Huila. 2017 – En Curso

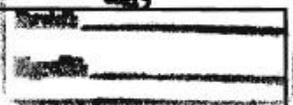


EXPERIENCIA LABORAL:

- PERLUN LTDA.
CARGO: Coordinador de proyectos de ingeniería.
01 de enero de 2017 – Actual
- UNIÓN TEMPORAL TESALIA 2014
CARGO: Ingeniero Residente
01 de junio de 2016 – 31 de diciembre de 2016
- UNIÓN TEMPORAL TESALIA 2014
CARGO: Ingeniero Residente Auxiliar
01 de enero de 2016 – 31 de mayo de 2016

PERLUN LTD

ANEXO N° 3 - DECRETO 1197 DEL 21 DE JULIO DE 2016



MINISTERIO DE VIVIENDA, CIUDAD Y TERRITORIO

DECRETO NÚMERO 1197 DE 2016
21 JUL 2016

"Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 1077 de 2015 en lo relacionado con los requisitos de solicitud, modalidades de las licencias urbanísticas, sus vigencias y prórrogas"

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA,

En ejercicio de las facultades que le confiere el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política y el artículo 182 del Decreto Nacional 019 de 2012 y

CONSIDERANDO:

Que el numeral 7 del artículo 99 de la Ley 388 de 1997, modificado por el artículo 182 del Decreto-ley 019 de 2012, determinó que las licencias deberán resolverse con los requisitos fijados en las normas nacionales que reglamentan su trámite y los municipios y distritos no podrán establecer ni exigir requisitos adicionales a los allí señalados.

Que de acuerdo con la facultad señalada, el Gobierno Nacional en la Sección 2 del Decreto Único Reglamentario 1077 del 26 de mayo de 2015, del sector Vivienda, Ciudad y Territorio, reglamentó los *"Procedimientos aplicables para la expedición de Licencias urbanísticas y sus modificaciones"*.

Que se ha evidenciado la necesidad de efectuar ajustes en el alcance de las licencias urbanísticas y de otras actuaciones relacionadas con la expedición de las licencias con miras a solventar las dificultades derivadas de, entre otros aspectos, la culminación de la construcción y dotación de las zonas de cesión y el proceso de entrega efectiva y escrituración a favor del municipio o distrito, en aquellos casos en que los municipios así lo determinaron en sus respectivos Planes de Ordenamiento Territorial, y demás normas que lo modifiquen, adicionen o complementen.

Que teniendo en cuenta la dinámica del sector de la construcción en el PIB nacional, mediante el Decreto 2218 de 2015, se definieron medidas transitorias para garantizar mayor tiempo para la culminación integral de los proyectos urbanísticos, implementando

DECRETO NÚMERO 1197 de 2016 Hoja N°. 2

"Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 1077 de 2015 en lo relacionado con los requisitos de solicitud, el alcance y modalidades de las licencias urbanísticas, sus vigencias y prórrogas"

una segunda prórroga de vigencia de las licencias urbanísticas se requiere realizar ajustes normativos para facilitar y garantizar su aplicación.

Que en mérito de lo anterior,

DECRETA

Artículo 1º. Se adiciona un párrafo al artículo 2.2.6.1.1.5 del Decreto 1077 de 2015 el cual quedará así:

"Artículo 2.2.6.1.1.5 Licencia de parcelación. Es la autorización previa para ejecutar en uno o varios predios localizados en suelo rural y suburbano, la creación de espacios públicos y privados, y la ejecución de obras para vías públicas que permitan destinar los predios resultantes a los usos permitidos por el Plan de Ordenamiento Territorial, los instrumentos que lo desarrollen y complementen y la normatividad ambiental aplicable a esta clase de suelo. Estas licencias se podrán otorgar acreditando la autoprestación de servicios públicos, con la obtención de los permisos, autorizaciones y concesiones respectivas otorgadas por las autoridades competentes.

También se entiende que hay parcelación de predios rurales cuando se trate de unidades habitacionales en predios indivisos que presenten dimensiones, cerramientos, accesos u otras características similares a las de una urbanización, pero con intensidades y densidades propias del suelo rural que se destinen a vivienda campestre.

Estas parcelaciones podrán proyectarse como unidades habitacionales, recreativas o productivas y podrán acogerse al régimen de propiedad horizontal.

En todo caso, se requerirá de la respectiva licencia de construcción para adelantar cualquier tipo de edificación en los predios resultantes.

Parágrafo. En los casos en que no se hayan culminado las obras correspondientes a la construcción y/o dotación de las zonas de cesión pública y haya vencido el plazo de la respectiva licencia de parcelación, prórroga o revalidación, se podrá solicitar una nueva licencia de parcelación para saneamiento de cesiones, con el único fin de que se culmine la construcción y/o dotación de las zonas de cesión pública. Esta solicitud solo procede cuando las obras faltantes por ejecutar no superen el 20% del área total de las cesiones definidas para la respectiva parcelación. Esta licencia se resolverá con fundamento en las mismas normas urbanísticas y demás reglamentaciones que sirvieron para expedir la licencia de parcelación vencida con la que se desarrolló el

Artículo 2º. Se modifica el artículo 2.2.6.1.1.7 del Decreto 1077 de 2015 el cual quedará así:

"ARTÍCULO 2.2.6.1.1.7. Licencia de construcción y sus modalidades. Es la autorización previa para desarrollar edificaciones, áreas de circulación y zonas comunales en uno o varios predios, de conformidad con lo previsto en el Plan de Ordenamiento Territorial, los instrumentos que lo desarrollen y complementen, los Planes Especiales de Manejo y Protección de Bienes de Interés Cultural, y demás normatividad que regule la materia. En las licencias de construcción se concretarán de manera específica los usos, edificabilidad, volumetría, accesibilidad y demás aspectos técnicos aprobados para la respectiva edificación. Son modalidades de la licencia de construcción las siguientes:

1. Obra nueva. Es la autorización para adelantar obras de edificación en terrenos no construidos o cuya área esté libre por autorización de demolición total.

2. Ampliación. Es la autorización para incrementar el área construida de una edificación existente, entendiéndose por área construida la parte edificada que corresponde a la suma de las superficies de los pisos, excluyendo azoteas y áreas sin cubrir o techar. La edificación que incremente el área construida podrá adosarse o aislada de la construcción existente, pero en todo caso, la sumatoria de ambas debe circunscribirse al potencial de construcción permitido para el predio o predios objeto de la licencia según lo definido en las normas urbanísticas.

3. Adecuación. Es la autorización para cambiar el uso de una edificación o parte de ella, garantizando a permanencia total o parcial del inmueble original.

4. Modificación. Es la autorización para variar el diseño arquitectónico o estructural de una edificación existente, sin incrementar su área construida.

5. Restauración. Es la autorización para adelantar las obras tendientes a recuperar y adaptar un inmueble o parte de este, con el fin de conservar y revelar sus valores estéticos, históricos y simbólicos. Se fundamenta en el respeto por su integridad y autenticidad. Esta modalidad de licencia incluirá las liberaciones o demoliciones parciales de agregados de los bienes de interés cultural aprobadas por parte de la autoridad competente en los anteproyectos que autoricen su intervención.

6. Reforzamiento Estructural. Es la autorización para intervenir o reforzar la estructura de uno o varios inmuebles, con el objeto de acondicionarlos a niveles adecuados de seguridad sismorresistente de acuerdo con los requisitos de la Ley 400 de 1997, sus decretos reglamentarios, o las normas que los adicionen, modifiquen o sustituyan y el Reglamento colombiano de construcción sismorresistente y la norma