



**Diagnóstico y Plan de Mejoramiento para la Sociedad SGP & CIA S.A.S**

**Yeimi Cruz Cadena**

**Edwin Ibagón Barrero**

**Martha Ramírez Montes**

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Facultad de Estudios Ambientes Virtuales

Bogotá, Colombia

Mayo, 2021

**Diagnóstico y Plan de Mejoramiento para la Sociedad SGP & CIA S.A.S****Yeimi Cruz Cadena****Edwin Ibagón Barrero****Martha Ramírez Montes**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Máster en Gestión Financiera****Máster en Gestión de la Educación Virtual****Director (a):**

David Ocampo Guzman

**Modalidad:**

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Facultad de Estudios Ambientes Virtuales

Bogotá, Colombia

2021

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

### **Dedicatoria**

A Dios quien me dio la oportunidad de  
cumplir este sueño y bendijo  
a mi familia, trabajo y estudio.

Yeimi Cruz

A todas y cada una de las  
personas que aportaron y apoyaron  
la elaboracion de este trabajo.

Edwin Ibagon

A Dios y mi familia que han  
sido mi brazo de apoyo  
en toda circunstancia.

Martha Ramírez

### **Agradecimientos**

Doy mi agradecimiento a Dios que me ha bendecido para que yo pueda cursar esta carrera, a mi madre que me ayudó en todos los momentos de dificultad en mi salud, estuvo muy presente colaborándome para que continuara mi proceso.

Yeimi Cruz

Mi agradecimiento primordialmente a Dios, así como a mi amada esposa quien sin ella difícilmente pudiese estar en el lugar que estoy hoy, a mis amigos y compañeros que me aportaron de su experiencia para el desarrollo del este trabajo.

Edwin Ibagón

A Dios por cumplir su propósito en mí, a mis padres y esposo por su compañía, ánimo e incondicional ayuda y a mi empresa que a partir de los esfuerzos que realiza para el crecimiento laboral y personal de sus colaboradores, contribuyó de forma significativa para la consecución de este proyecto.

Martha Ramírez

## Resumen

La sociedad SGP & CIA S.A.S. es una compañía colombiana cuyos accionistas cuentan con una gran trayectoria y experiencia en el sector inmobiliario y de construcción, se enfoca en actividades como la consultoría en el campo de la ingeniería civil y en todas sus especialidades prestando sus servicios desde la conceptualización y desarrollo, la gerencia del proyecto y la gerencia comercial, hasta la construcción e interventoría de las obras.

De este modo, en busca de una mejora continua de la compañía, se identifican las oportunidades que tiene para optimizar su gestión organizacional con miras a generar un mayor valor a la empresa que se traduce en: obtener beneficios para los accionistas y lograr un posicionamiento en el mercado.

Durante el desarrollo de la evaluación de la compañía se aplicó el modelo Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO) el cual, permitió evidenciar cuáles son los componentes en los cuales se deben crear estrategias diferenciadoras.

En este mismo sentido, para identificar el entorno en donde se desenvuelve la empresa se aplicó la metodología del Diamante de Porter que permitió reconocer cuál podía ser el mercado objetivo que la compañía debía tener.

De este modo, con ayuda de las herramientas descritas, se realiza un plan de mejoramiento en el cual, se define un plan estratégico donde se establece cuáles pueden ser las mejoras que la gerencia puede tomar en consideración para que los factores con mayor debilidad detectados, puedan mejorarse por medio de estrategias que permitan proyectar sus componentes a estadios superiores y alcanzar ventajas competitivas que posibiliten obtener una mayor participación en el mercado y generación de valor a sus accionistas.

## Tabla de Contenido

Resumen .....	6
Lista de figuras .....	11
Lista de tablas.....	13
Introducción .....	14
Objetivos.....	16
Objetivo General .....	16
Objetivos Específicos .....	16
Justificación .....	17
Problemática .....	18
Situación Deseada .....	19
Marco Referencial.....	20
Estudio del Sector .....	20
Análisis Económico.....	20
Indicadores Macroeconómicos .....	23
Producto Interno Bruto (PIB) de la Construcción .....	23
Indicador de Inversión en Obras Civiles (IIOC) .....	27
Obras Nuevas o Iniciadas .....	30
Licencias de Construcción .....	32
Descripción de la Empresa.....	34
Creación y Evolución .....	34
Síntesis de la Actividad que Desarrolla .....	34
Trayectoria.....	34

Localización .....	34
Estructura – Organigrama SGP & CIA S.A.S. ....	35
Objetivo Corporativo .....	36
Visión.....	36
Misión .....	36
Objeto Social .....	37
Servicios .....	37
Marco Metodológico.....	38
Direccionamiento Estratégico .....	38
Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO) .....	39
Matriz MMGO .....	40
Componentes MMGO.....	41
El Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.....	47
Factores .....	48
Las 5 Fuerzas .....	50
Poder de Negociación de los Proveedores .....	52
Amenaza de Productos Sustitutos .....	54
Amenaza de Nuevos Competidores .....	54
Rivalidad entre los Competidores .....	55
Diagnóstico Organizacional .....	58
Análisis 5 Fuerzas de Porter.....	58
Resultados al Aplicar el Modelo MMGO .....	65
Datos Generales de la Empresa .....	65

Comparativo de los Principales Indicadores Fiiinancieros del Sector y SGP & CIA	66
.....	66
Análisis Integral MMGO .....	71
Análisis en cada Componente .....	73
Componente Entorno Económico .....	73
Componente Gestión de Mercadeo .....	77
Componente Cultura Organizacional .....	78
Componente Estructura Organizacional.....	80
Componente Gestión de Producción .....	81
Componente de Gestión Financiera.....	83
Componente Gestión Humana.....	84
Componente Exportaciones.....	87
Componente Importaciones .....	88
Componente Logística .....	89
Componente Asociatividad .....	90
Componente Comunicación e Información .....	92
Componente Innovación y Conocimiento.....	93
Componente Responsabilidad Empresarial .....	94
Plan de Intervención .....	97
Plan de Mejora Propuesto para SGP & CIA S.A.S. ....	97
Mapa Estratégico.....	97
Plan de Acción .....	100
Tablero de Indicadores .....	106

Organigrama.....	107
Propuesta de Organigrama SGP & CIA .....	108
Conclusiones y Recomendaciones .....	111
Referencias.....	113

### Lista de figuras

Figura 1.....	23
Figura 2.....	24
Figura 3.....	24
Figura 4.....	26
Figura 5.....	26
Figura 6.....	28
Figura 7.....	30
Figura 8.....	30
Figura 9.....	32
Figura 10.....	33
Figura 11.....	34
Figura 12.....	35
Figura 13.....	40
Figura 14.....	46
Figura 15.....	48
Figura 16.....	51
Figura 17.....	66
Figura 18.....	67
Figura 19.....	68
Figura 20.....	68
Figura 21.....	69
Figura 22.....	69

Figura 23.....	70
Figura 24.....	71
Figura 25.....	71
Figura 26.....	73
Figura 27.....	75
Figura 28.....	77
Figura 29.....	78
Figura 30.....	80
Figura 31.....	81
Figura 32.....	83
Figura 33.....	84
Figura 34.....	87
Figura 35.....	88
Figura 36.....	89
Figura 37.....	90
Figura 38.....	92
Figura 39.....	93
Figura 40.....	94
Figura 41.....	98
Figura 42.....	99
Figura 43.....	108
Figura 44.....	110

**Lista de tablas**

Tabla 1	21
Tabla 2	29
Tabla 3	31
Tabla 4	44
Tabla 5	58
Tabla 6	60
Tabla 7	61
Tabla 8	63
Tabla 9	64
Tabla 10	65
Tabla 11	65
Tabla 12	100
Tabla 13	107

## Introducción

Es imperativo que las empresas empiecen a crear estrategias con el propósito de poder activar la economía del país; es aquí donde el sector de la construcción en Colombia tiene un papel importante en la recuperación económica porque aporta a: la producción, al empleo, el encadenamiento productivo; como lo menciona CAMACOL (2020) estos encadenamientos son de gran importancia debido a que dinamiza la producción, los ingresos, el empleo tanto de la construcción como los demás sectores asociados.

En este sentido, la sociedad SPG & CIA S.A.S<sup>1</sup> pertenecer al sector de la construcción, por lo cual, puede tener una gran oportunidad para crear valor, ya que están dadas las posibilidades para que logre generar una serie de estrategias que apunten a un crecimiento sostenible, generando bienestar para todos y cada uno de los interesados en la compañía.

Para poder aprovechar las oportunidades generadas, es importante que se pueda idear una planeación estratégica acorde con las necesidades y requerimientos de SPG & CIA S.A.S con ello, convertirla en una herramienta adecuada que permita potenciar las fortalezas de la empresa, creando las estrategias diferenciadoras con el objetivo que la empresa sea sostenible.

Por esto, se hace necesario la aplicación de una ruta de mejoramiento diseñada a la medida, la cual le permita a SPG & CIA S.A.S. crecer progresivamente, aprovechando los aspectos positivos con los que cuenta para contrarrestar aquellos en los que no es tan fuerte,

---

<sup>1</sup> Nombre ficticio para proteger la confidencialidad de la empresa real

desarrollando elementos de competitividad de tal manera que se pueda consolidar en el mercado.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Desarrollar un diagnóstico de la situación organizacional de la empresa SGP & CIA S.A.S con el fin de proponer un plan de mejoramiento que pueda contribuir a la creación de valor empresarial.

### **Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico organizacional de la empresa SGP & CIA S.A.S aplicando el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO.)
- Identificar el entorno en el que se desenvuelve la empresa SGP & CIA S.A.S para conocer su mercado por medio del Diamante de Porter.
- Definir un plan de mejoramiento para la empresa SGP & CIA S.A.S.

### **Justificación**

A finales del siglo XX Colombia sufrió una de las mayores recesiones económicas como resultado del impacto ocasionado por las diferentes variables macroeconómicas sobre el cálculo de la tasa DTF la cual superó el IPC y por ende incrementó la tasa de interés de créditos hipotecarios vigente para ese entonces Unidad de Poder Adquisitivo Constante (UPAC, 2020). Lo anterior tuvo como consecuencia el aumento en las cuotas de los créditos en mayor proporción al poder adquisitivo de los deudores, imposibilitando el pago de sus obligaciones y la devolución de los inmuebles, afectando el precio de los mismos y la sostenibilidad financiera de diferentes entidades bancarias (Portafolio, 2019).

Debido a lo anterior, fue necesario que el país buscara herramientas para la administración de los recursos de los compradores de vivienda, los desarrolladores del proyecto inmobiliario y las entidades financieras; es por esto, que la Superintendencia Bancaria en ese entonces, expide la Circular Básica Jurídica (C.E. 007-96) Superfinanciera Financiera de Colombia (SFC, 2018) en donde da instrucciones de administrar los proyectos constructivos por medio de fiducias inmobiliarias de preventas, con el fin de establecer reglas de control para determinar su punto de equilibrio y viabilidad financiera; así mismo, impartió condiciones adecuadas tanto técnicas como jurídicas para la ejecución del proyecto (Felipe, 2018).

Así mismo, a partir del 2002 el Gobierno nacional ha incorporado en sus planes de desarrollo, políticas para promover la construcción y adquisición de vivienda, a fin de impulsar la recuperación económica a través del sector de la construcción. Entre las principales políticas en la materia, se destaca la articulación del ahorro, subsidio para la cuota inicial y crédito, el seguro contra la inflación, la titularización de cartera hipotecaria, devolución del IVA para la construcción de vivienda VIS, el incremento de la participación del sector financiero en la

financiación de vivienda, hacer de la construcción un sector competitivo, incentivar la vivienda VIS, construcción de viviendas gratis y de forma reciente, el subsidio a la tasa de interés VIS y NO VIS.

Ahora bien, en la actualidad el sector de la construcción se encuentra aportando un considerable porcentaje al crecimiento del país y a la generación de empleo, en donde se puede apreciar que existen gran cantidad de competidores en el mercado que constantemente optimizan sus procesos de cara a prestar un mejor servicio, ofrecer ambientes amigables con el medio ambiente y generar valor económico a sus accionistas; sin embargo, como lo menciona Correa (2017) esto no significa que todas las constructoras activas en el sector estén creando valor para sus interesados, por lo cual se evidencian oportunidades de mejora que permitan mejorar su competitividad en el mercado y sostenimiento hacia el futuro, basado en una adecuada y planificada toma de decisiones.

### **Problemática**

La empresa SGP & CIA S.A.S está dedicada al desarrollo de proyectos constructivos e interventoría de obras, la cual se encuentra interesada en expandir su operación a nivel nacional, alcanzando una mayor participación en el mercado, lo que representa un significativo reto teniendo en cuenta que en la actualidad presenta oportunidades de mejora en su direccionamiento estratégico que aporte valor a la misión de la empresa y mecanismos de comunicación de la misma hacia todos los niveles de la organización, de igual manera, se requiere fortalecer la gestión documental de sus procesos y procedimientos, la satisfacción al cliente respecto a los tiempos de respuesta y mejores prácticas en el desarrollo del proceso constructivo y en general, se requiere una modernización organizacional en las áreas que soportan la operación.

### **Situación Deseada**

A partir del diagnóstico empresarial y la propuesta de mejoramiento, se pretende convertir a SGP & CIA S.A.S, en una compañía con un direccionamiento estratégico, una planeación estratégica bien fundamentada, una moderna estructura organizacional, procesos y procedimientos eficientes que generen una mayor satisfacción al cliente y enfocada a generar un incremento en el valor económico a sus accionistas, a partir de una mayor participación en el mercado.

## **Marco Referencial**

### **Estudio del Sector**

La empresa SGP & CIA S.A.S pertenece al sector de la construcción, enfocándose principalmente en el subsector de vivienda. El sector de la construcción tiene gran importancia en el desarrollo económico del país, por lo cual incide en los impactos del mercado laboral y la productividad en otros sectores económicos. La industria de la construcción ha ido de la mano con el sector Industrial, lo que ha permitido la modernización de las instalaciones físicas de las empresas entendiendo así, la estrecha correlación que existe entre las compañías constructoras y su incidencia en el desarrollo industrial.

La construcción siempre ha sido uno de los sectores más importantes, por lo cual actualizarse con las últimas tendencias de la construcción en Colombia en este 2021 fortalece el estudio de mercado, debido a que permite conocer los principales indicadores económicos.

El sector de la construcción contribuye al crecimiento económico en el orden de 7% en promedio en los últimos 5 años (CAMACOL, 2020). En este análisis se va a enfatizar en el subsector de las edificaciones, por lo que la empresa tiene más incidencia en este.

### ***Análisis Económico***

Para empezar se debe explicar que el subsector de edificaciones incluye todo lo relacionado con la construcción de vivienda nueva y los diferentes de vivienda (edificios institucionales, religiosos, hoteles, oficinas, hospitales, comercio, bodegas, etc. etc). La construcción ha sido uno de los sectores más dinámicos en los últimos años y un impulsor de la economía nacional. Sin embargo, también ha promovido cambios positivos para la cultura y ha mejorado la calidad de vida de los colombianos.

Sin duda alguna la crisis causada por la pandemia atribuida al virus SARS-CoV-2 ha sido uno de los mayores retos económicos para el mundo y para Colombia. De acuerdo con las cifras del DANE, en el segundo trimestre de 2020 se observó la contracción más marcada del PIB colombiano desde que existen estadísticas, con -15,8% anual. Para el tercer trimestre, la producción mostró señales de recuperación, con una contracción de -9%, mejor que lo esperado por diversos analistas (Portafolio, 2020).

De la mano con la menor producción, el mercado laboral también fue grandemente afectado. Para el mes de abril se perdieron alrededor de un cuarto de los puestos de trabajo (anual), y la tasa de desempleo alcanzó 19,8%. En la medida que un mayor número de sectores han retomado actividades, se presentan mejoras importantes para el mes de septiembre: la tasa de desempleo se situó en 15,8%, y se registran cerca de tres millones más de ocupados frente a abril aunque 9% menos al comparar con septiembre 2020 (CAMACOL, 2020).

### **Tabla 1**

*Indicadores de coyuntura del sector construcción Octubre 2020 – Febrero 2021*

	Periodo			Periodo de referencia
	Actual	Doce meses	Anterior <sup>1</sup>	
<b>MACROECONÓMICOS</b>				
PIB total <sup>2</sup> (variación anual %)	-3,6	-6,8	-8,5	IV trim. 2020
Valor agregado de la rama construcción <sup>3</sup> (variación anual %)	-27,7	-27,7	-27,3	IV trim. 2020
Valor agregado de obras civiles <sup>3</sup> (variación anual %)	-29,6	-28,9	-27,4	IV trim. 2020
Valor agregado de edificaciones <sup>3</sup> (variación anual %)	-26,5	-27,2	-27,3	IV trim. 2020
Valor agregado de actividades especializadas <sup>3</sup> (variación anual %)	-27,5	-27,3	-27,3	IV trim. 2020
Tasa de ocupación total nacional (participación %)	49,8	49,4	53,4	Enero de 2021
<b>OFERTA</b>				
Producción de cemento gris (variación anual %)	-1,0	-9,8	-1,2	Enero de 2021
Área causada <sup>4</sup> (variación anual %)	-22,3	-29,5	-30,3	IV trim. 2020
Área licenciada de edificaciones <sup>5</sup> (variación anual %)	-40,9	-28,0	-24,1	Diciembre de 2020
Área iniciada de edificaciones <sup>6</sup> (variación anual %)	-6,5	-31,6	-24,1	IV trim. 2020
Área culminada de edificaciones <sup>6</sup> (variación anual %)	-3,1	-24,4	-33,9	IV trim. 2020
<b>DEMANDA</b>				
Despachos de cemento gris (variación anual %)	-0,3	-10,8	-2,3	Enero de 2021
Concreto Premezclado <sup>7</sup> (variación anual %)	-17,6	-27,7	-18,1	Diciembre de 2020
Valor de los créditos desembolsados para vivienda <sup>8</sup> (variación anual %)	1,7	-20,4	-30,2	IV trim. 2020
Número de créditos desembolsados para vivienda (variación anual %)	1,6	-20,6	-27,1	IV trim. 2020
Saldo de capital de la cartera hipotecaria de vivienda (variación anual %)	6,0	6,4	5,0	IV trim. 2020
Saldo de capital de la cartera hipotecaria de vivienda con leasing habitacional (variación anual %)	5,2	7,2	6,0	IV trim. 2020
Número de créditos de la cartera hipotecaria de vivienda (variación anual %)	2,1	3,2	2,7	IV trim. 2020
<b>PRECIOS Y COSTOS</b>				
Índice de precios de vivienda nueva (variación anual %)	2,95	NA	4,17	IV trim. 2020
Índice de costos de la construcción de vivienda (variación mensual %)	0,78	4,29	0,48	Enero de 2021
Índice de costos de la construcción pesada (variación mensual %)	0,93	4,96	0,42	Enero de 2021
Índice de costos de la construcción de Obras Civiles (variación mensual %)	0,89	NA	NA	Enero de 2021
IPP total (variación mensual %)	2,64	6,39	2,75	Febrero de 2021
IPP materiales de construcción <sup>9</sup> (variación mensual %)	1,60	5,17	1,03	Febrero de 2021
<b>INDICADORES</b>				
Indicador de inversión en obras civiles (variación anual %)	-22,2	-18,2	-25,1	IV trim. 2020
Indicador de producción de obras civiles (variación anual %)	-26,1	-25,6	-24,0	IV trim. 2020

*Nota:* Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2020b).

Por lo anterior se puede decir que tanto el sector construcción como el subsector de las edificaciones tuvieron caídas de más del 30% en el segundo trimestre del año 2020 (CAMACOL, 2020). Esto se vió reflejado en los indicadores de vivienda que presentaron mínimos históricos en sus resultados mensuales y que profundizaron la crisis a causa de la pandemia provocada por la emergencia sanitaria del Covid-19.

Sin embargo, el programa de reactivación económica apoyado por el Gobierno Nacional, el despliegue del renovado subsidio de cobertura a la compra de vivienda nueva No VIS (segmento medio) y los planes de estimulación del empleo formal han dado grandes resultados que han mejorado las condiciones de estas variables para el tercer trimestre del presente año (DANE, 2020b). De esta forma, las proyecciones de las diferentes autoridades

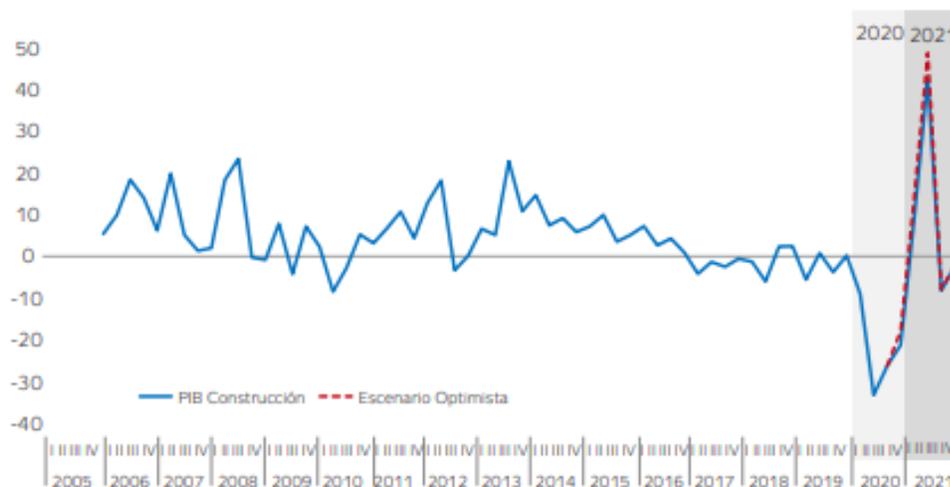
económicas parten de este impulso y suponen una continuidad de estos programas para así prever un futuro promisorio para el sector de la construcción en los próximos años.

**Indicadores Macroeconómicos**

**Producto Interno Bruto (PIB) de la Construcción.** Con respecto al PIB de la construcción y el del subsector de las edificaciones han sufrido fuertemente la pandemia y la declaración de Aislamiento Preventivo Obligatorio (Decreto 457 de marzo del 2020) en Colombia. Después del sector de actividades artísticas y de comercio, es el sector de la construcción el que tuvo la caída más preponderante en el segundo trimestre del año, y fue las edificaciones el subsector que más cayó dentro de este rubro. Así las cosas, el sector fue uno de los primeros en tener permisos para retomar actividades y se han dispuesto una serie de acciones directas e indirectas para reactivarlo, junto con toda su cadena de valor (DANE, 2020c).

**Figura 1**

*PIB sector construcción*

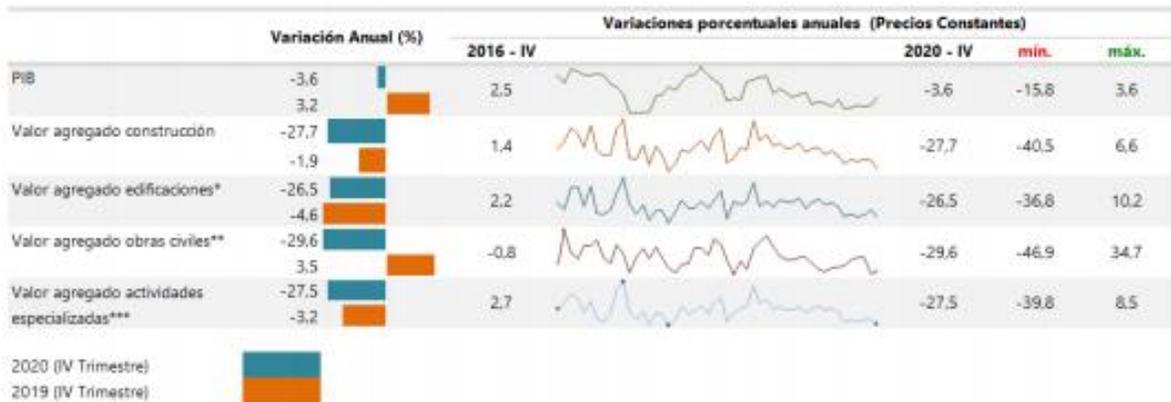


Nota: (DANE, 2020b)

En el cuarto trimestre de 2020 (octubre - diciembre), el PIB a precios constantes disminuyó 3,6% con relación al mismo trimestre de 2019. Al analizar el resultado del valor agregado por grandes ramas de actividad, se observa un decrecimiento de 27,7% del valor agregado del sector construcción. Este resultado se explica principalmente por la variación anual negativa presentada en el valor agregado de las edificaciones (-26,5%), el valor agregado de las actividades especializadas (-27,5%) y el valor agregado de las obras civiles (-29,6%) (DANE, 2020b).

**Figura 2**

*Variación anual del PIB total, valor agregado construcción y subsectores*



Nota: (DANE, 2020b).

Este análisis permite reconocer la tendencia y las transformaciones estructurales de la economía, a partir de datos comparables entre sí y con aquellos calculados para el año base.

**Figura 3**

*PIB Subsector edificaciones*



Nota: (DANE, 2020b).

Este drástico aumento esperado para el segundo trimestre del año 2021 se traduce en un incremento anual del 9% para construcción y del 8,6% para edificaciones, en sus escenarios optimistas (CAMACOL, 2020).

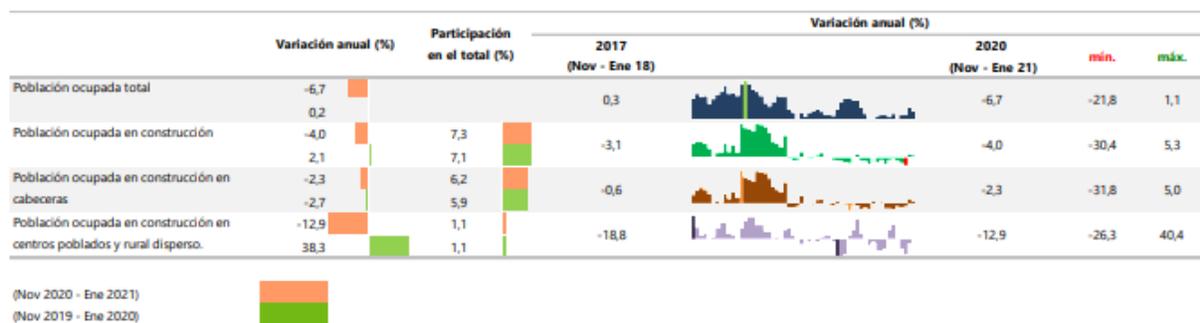
En este sentido, como en el análisis de las proyecciones del balance de vivienda, el éxito de los incrementos del PIB construcción y de edificaciones dependen de la continuidad y prevalencia de los programas, subsidios y planes de reactivación provistos por el Gobierno Nacional, las empresas del sector y los entes respectivos. Solo así se podrá tener un año 2021 con resultados que favorezcan a los constructores, industriales, comerciantes, compradores y demás sujetos que hagan parte del sector de la construcción y de las edificaciones (Portafolio, 2020).

**El Empleo.** En el trimestre móvil noviembre 2020 – enero 2021, el número de ocupados en el total nacional fue 20.896 miles de personas. La Construcción como rama de actividad económica participó con el 7,3% de los ocupados. Respecto al trimestre móvil noviembre 2020 – enero 2021, la población ocupada en el total nacional disminuyó 6,7%, mientras que los ocupados en la rama de Construcción disminuyeron 4,0%. Para el trimestre móvil noviembre

2020 – enero 2021, 1.524 miles de personas estaban ocupadas en la rama de la Construcción; de estos el 85,4% estaban ubicados en las cabeceras (1.302 miles de personas) y el 14,5% (222 miles de personas) en centros poblados y rural disperso (DANE, 2020b).

**Figura 4**

*Variación y participación anual de la población ocupada y en la rama de actividad construcción*

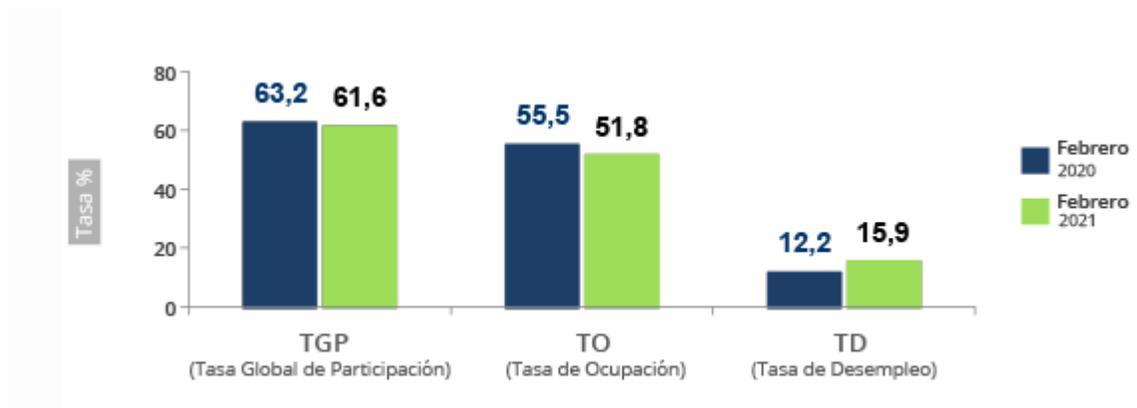


Nota: (DANE, 2020b).

Para el mes de febrero de 2021, la tasa de desempleo fue 15,9%, lo que significó un aumento de 3,7 puntos porcentuales frente al mismo mes del año anterior (12,2%) (DANE, 2020b).

**Figura 5**

*Tasa global de participación, ocupación y desempleo*



Nota: (DANE, 2020b).

En febrero de 2021, la tasa de desempleo en el total de las 13 ciudades y áreas metropolitanas fue 18,1%, lo que significó un aumento de 6,6 puntos porcentuales respecto al mismo mes del año anterior (11,5%). La tasa global de participación se ubicó en 64,9%, en febrero de 2020 fue 65,9%. Finalmente, la tasa de ocupación fue 53,2%, presentando una disminución de 5,1 puntos porcentuales respecto al mismo mes del 2020 (58,3%) (DANE, 2020b).

### **Indicador de Inversión en Obras Civiles (IIOC)**

La construcción de obras de ingeniería civil es una actividad económica que incide en el crecimiento y desarrollo de un país. La medición y el análisis de su comportamiento son instrumentos claves en el diseño de políticas macroeconómicas y en la elaboración de planes y programas gubernamentales. Por ende, las estadísticas derivadas de la inversión en el sector resultan indispensables para la correcta toma de decisiones de las autoridades públicas y del público en general (DANE, 2020a).

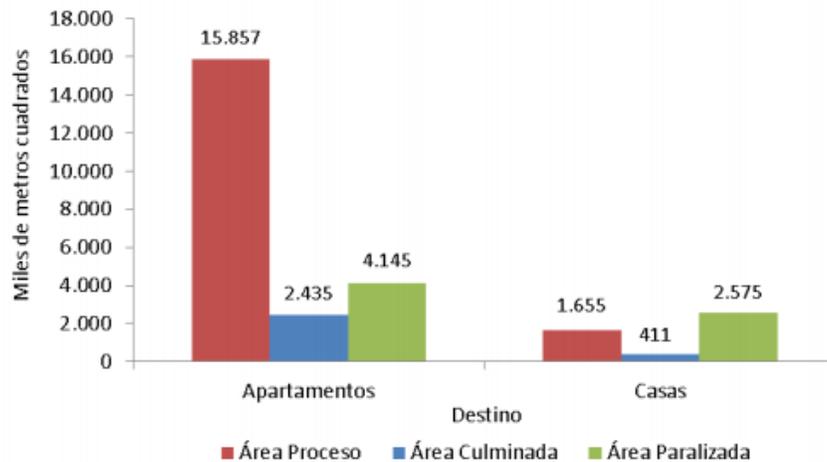
**Vivienda VIS y No VIS.** A partir del III trimestre de 2019 (julio-septiembre), la operación estadística de vivienda VIS y No VIS incorpora dentro de sus resultados estadísticos la

implementación de la normatividad establecida para la Vivienda de Interés Social (VIS) y de Interés Prioritario (VIP) para aquellos municipios que hacen parte de la cobertura geográfica de la operación estadística y que cumplen con los requisitos definidos por el CONPES 3819 de 2014 (DANE, 2020b).

En el cuarto trimestre de 2020, en 20 áreas de influencia se censó un total de 27.077.496 m2 para vivienda. De ese total, 17.511.403 m2 se encontraron en proceso de construcción, de los cuales 15.856.803 m2 fueron apartamentos y 1.654.600 m2 fueron casas, 6.719.782 m2 correspondieron a obras paralizadas (4.145.066 m2 a apartamentos y 2.574.716 m2 a casas) y 2.846.311 m2 correspondieron a obras culminadas (2.435.057 m2 a apartamentos y 411.254 m2 a casas (DANE, 2020b).

**Figura 6**

*Área total censada, según estado de obra y destino (miles de metros cuadrados)*



*Nota:* (DANE, 2020b).

Por lo anterior podemos establecer que hasta marzo de 2020, los indicadores del mercado de vivienda nueva venían presentando variaciones importantes y crecimientos en

número de unidades. La cuarentena afectó esta tendencia positiva que hizo disminuir a mínimos históricos las ventas, las iniciaciones y los lanzamientos de vivienda nueva. Sin embargo, la autorización para retomar labores en la presencialidad en el sector construcción y de actividades comerciales han permitido un incremento significativo en el mercado de vivienda que se proyecta para seguir creciendo en el 2021 (CAMACOL, 2020).

**Tabla 2**

*Variación trimestral del área total censada según estado de obra, tipo y destino*

	Variación (%)						
	Total	Apartamentos			Casas		
		Total	VIS	No VIS	Total	VIS	No VIS
Área en proceso	-0,2	-1,1	5,7	-2,9	9,3	4,4	11,3
Área culminada	45,5	50,5	31,2	61,0	21,5	23,7	20,4
Área paralizada	-1,2	-0,6	1,6	-1,5	-2,1	0,4	-4,3

*Nota:* (DANE, 2020b).

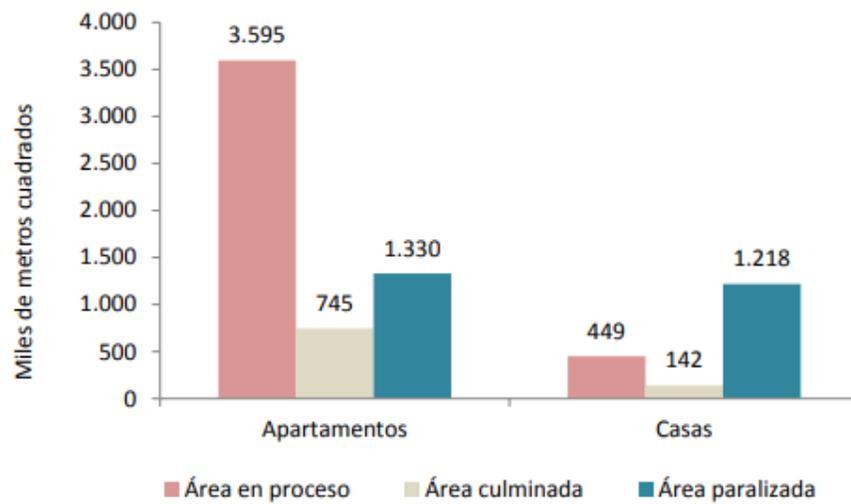
Al comparar los resultados del periodo de referencia con el mismo trimestre del año 2019, el área censada para vivienda presenta una disminución de 2,7%. Para las obras en proceso y las obras culminadas se presentan disminuciones de 5,5% y 8,3% respectivamente, mientras que para las obras paralizadas el área aumentó 8,5% (DANE, 2020b).

**Vivienda de Interés Social – VIS.** En el cuarto trimestre de 2020, del total del área censada (27.077.496 m<sup>2</sup>) el 27,6% (7.478.190 m<sup>2</sup>) correspondió a vivienda tipo VIS, para este tipo de viviendas el 34,1% correspondió a obras paralizadas, el 54,1% a obras en proceso y el 11,9% a obras culminadas (Anexo A). Del total del área en proceso para vivienda tipo VIS (4.044.178 m<sup>2</sup>), 3.595.042 m<sup>2</sup> fueron destinados a la construcción de apartamentos y 449.136 m<sup>2</sup> a la construcción de casas. Del área paralizada (2.547.633 m<sup>2</sup>), 1.329.736 m<sup>2</sup> fue destinado a apartamentos y 1.217.897 m<sup>2</sup> correspondieron a casas. Del área culminada para

vivienda tipo VIS (886.379 m<sup>2</sup>), 744.767 m<sup>2</sup> correspondieron a apartamentos y 141.612 m<sup>2</sup> a casas (DANE, 2020b).

**Figura 7**

*Área total censada para VIS, según estado de obra (miles de metros cuadrados)*



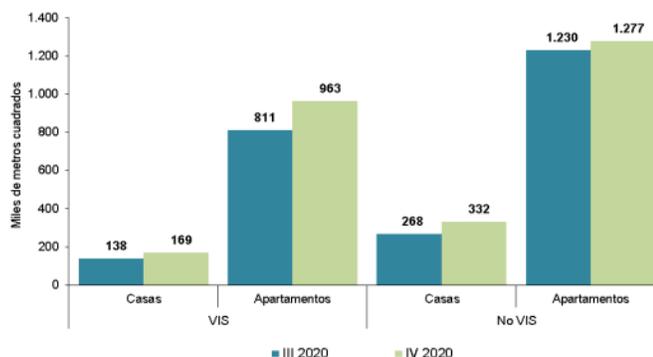
Nota: (DANE, 2020b)

**Obras Nuevas o Iniciadas**

Durante el cuarto trimestre de 2020 se iniciaron 2.741.387 m<sup>2</sup> para vivienda, lo que representó un crecimiento de 12,0% frente al trimestre anterior, en el que se registró un área iniciada de 2.447.274 m<sup>2</sup> (DANE, 2020b).

**Figura 8**

*Area total iniciada, según tipo de vivienda y destino (miles de metros cuadrados)*



Nota: (DANE, 2020b).

La vivienda diferente de interés social registró un crecimiento del 7,4% y aportó 4,5 puntos porcentuales a la variación trimestral total del área iniciada. Por otra parte, la vivienda de interés social creció 19,3% contribuyendo con 7,5 puntos porcentuales a la variación trimestral total del área iniciada (DANE, 2020b).

En comparación con el cuarto trimestre del año 2019 se observa un crecimiento de 10,1% en el área total iniciada para vivienda. En el cuarto trimestre de 2020 se iniciaron 2.741.387 m<sup>2</sup>, mientras que en el cuarto trimestre del año 2019 se habían iniciado 2.489.728 m<sup>2</sup> (Anexo E). La vivienda de interés social se incrementó en 40,5% y aportó 13,1 puntos porcentuales a la variación anual total del área iniciada. Por su parte, la vivienda diferente de interés social registró un decrecimiento de 4,4% y restó 3,0 puntos porcentuales a la variación anual total del área iniciada (DANE, 2020b).

**Tabla 3**

*Variación trimestral, variación anual y contribución del área total iniciada*

Tipos de vivienda	IV 2019 (m <sup>2</sup> )	III 2020 (m <sup>2</sup> )	IV 2020 (m <sup>2</sup> )	Variación trimestral (%)	Contribución (p.p.)	Variación anual (%)	Contribución (p.p.)
VIS	805.774	949.154	1.132.015	19,3	7,5	40,5	13,1
No VIS	1.683.954	1.498.120	1.609.372	7,4	4,5	-4,4	-3,0
Total	2.489.728	2.447.274	2.741.387	12,0	12,0	10,1	10,1

*Nota:* (DANE, 2020b)

Durante el periodo comprendido entre enero y diciembre 2020, se registró un decrecimiento del área iniciada de 26,1% en comparación con el periodo comprendido entre enero y diciembre 2019. Este comportamiento se explicó por el decrecimiento en el área iniciada para la vivienda VIS (-18,3%) y la vivienda diferente de VIS (-30,3%) (DANE, 2020b).

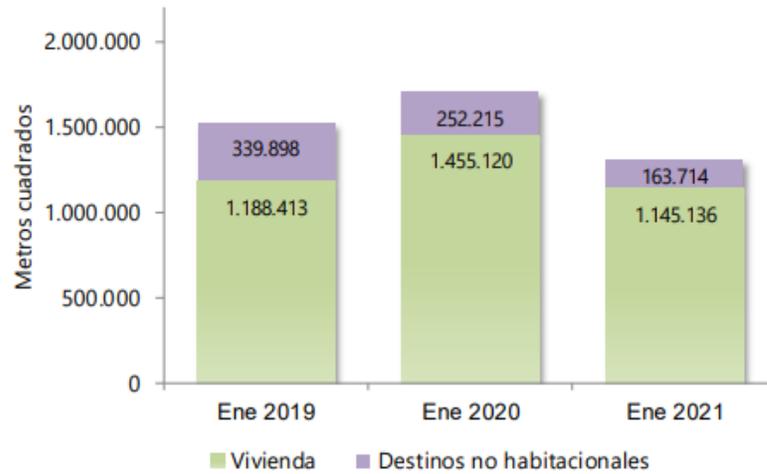
### ***Licencias de Construcción***

Las estadísticas hacen referencia al área a construir, en metros cuadrados, aprobada bajo licencia de construcción y para vivienda se incluyen también las unidades de vivienda aprobadas (casas o apartamentos). La información se recolecta mensualmente en las Curadurías Urbanas o en las entidades encargadas de estudiar, tramitar y expedir las licencias de construcción en cada municipio que hace parte de la cobertura geográfica de la operación estadística.

En enero de 2021 se licenciaron 1.308.850 m<sup>2</sup> para construcción, 398.485 m<sup>2</sup> menos que en el mismo mes del año anterior (1.707.335 m<sup>2</sup>), lo que significó una disminución de 23,3% en el área licenciada. Este resultado se explica por la reducción de 21,3% en el área aprobada para vivienda y de 35,1% para los destinos no habitacionales. En el periodo de análisis se aprobaron 1.145.136 m<sup>2</sup> para vivienda, lo que significó una disminución de 309.984 m<sup>2</sup> frente al mismo mes de 2020. Por otra parte, se aprobaron 163.714 m<sup>2</sup> para la construcción de destinos no habitacionales, lo que representó una disminución de 88.501 m<sup>2</sup> en comparación con enero del año anterior (DANE, 2020b).

### **Figura 9**

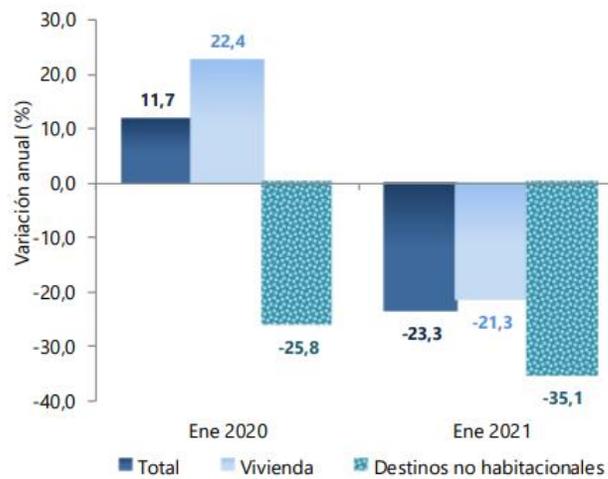
*Área aprobada para vivienda y destinos no habitacionales (metros cuadrados)*



Nota: (DANE, 2020b)

**Figura 10**

*Variación anual del área aprobada para vivienda y destinos no habitacionales*



Nota: (DANE, 2020b).

De acuerdo con los datos obtenidos en el análisis de mercado se evidencia la oportunidad de inversión en el sector de la construcción, a raíz de que en los últimos años se presentan inversiones en el mismo.

## **Descripción de la Empresa**

### ***Creación y Evolución***

La empresa SGP & CIA S.A.S es una organización que tiene 19 años de constituida, sus fundadores cuentan con una trayectoria profesional de 25 años en el sector inmobiliario y de la construcción (SGP & CIA S.A.S, 2018).

### ***Síntesis de la Actividad que Desarrolla***

Es una empresa dedicada a la prestación de servicios en el campo de la ingeniería civil, construcción de vivienda y consultoría en todas sus especialidades. La empresa, presta sus servicios en el sector público y privado, pero en especial sus servicios están enfocados en contratación pública y la formulación de proyectos de inversión (SGP & CIA S.A.S, 2018).

Asimismo, cabe destacar que es una constructora orientada en el área del diseño y construcción de infraestructuras que se rige en el reglamento Colombiano de Construcción Sismo Resistente.

### ***Trayectoria***

La empresa está orientada en ser una empresa de consultora dirigida en las diversas ramas de la ingeniería, abarcando distintos proyectos encaminados al desarrollo departamental. Busca además, satisfacer los requerimientos y necesidades de los clientes; cuenta un control permanente en cada una de las actividades, etapas desarrolladas, con el fin de tener una mejora continua en cada uno de los procesos y proyectos realizados (SGP & CIA S.A.S, 2018).

### ***Localización***

#### **Figura 11**

*Ubicación empresa SGP & CIA S.A.S*

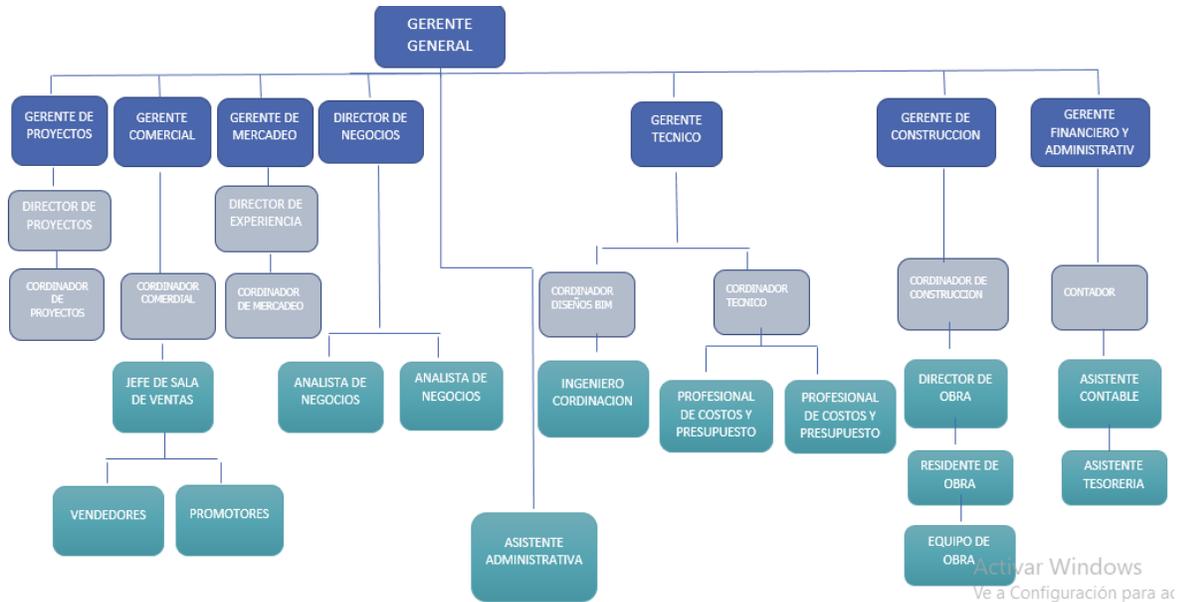


Nota: <https://www.google.com/maps/place/Cl.+95+%23%2313-55,+Bogot%.com>

**Estructura – Organigrama SGP & CIA S.A.S.**

**Figura 12**

*Organigrama SGP & CIA S.A.S*



*Nota: Creación propia a partir de (SGP & CIA S.A.S, 2018)*

**Objetivo Corporativo**

Estar en toda la cadena de valor del negocio inmobiliario, recorriendo cada una de las actividades propias de la ejecución; desde la conceptualización y desarrollo, la gerencia del proyecto y la gerencia comercial, hasta la construcción e interventoría de las obras (SGP & CIA S.A.S, 2018).

**Visión**

Ser una empresa destacada y respetada en el desarrollo de proyectos urbanos e inmobiliarios del mercado local y nacional.

**Misión**

Desarrollar proyectos urbanos diferentes que cumplan con las expectativas de los clientes, de forma que se convierta en una inversión rentable y segura que perdure en el tiempo (SGP & CIA S.A.S, 2018).

### ***Objeto Social***

Ejecución de obras de ingeniería y arquitectura en sus diferentes ramas y especializaciones la elaboración de estudios económicos de factibilidad programación: presupuestal control, gerencia, ventas, construcción interventoria diseños y cálculos de la ingeniería y en general realizar todo acto o negocio relacionado con la ingeniería, la arquitectura y la construcción para el adecuado desarrollo y ejecución de su objeto social. (SGP & CIA S.A.S, 2018).

### ***Servicios***

- Comercialización: difusión del proyecto mediante campañas publicitarias enfocadas a mercados objetivo, administración y coordinación de la sala de ventas, capacitación del equipo comercial, coordinación de trámites legales de venta, incluidos bancos, notarías y fiduciarias y gestión de cartera.
- Construcción: estudios de prefactibilidad, presupuestos de obra, planeación del proyecto, permisos y licencias, coordinación de diseños, pruebas y control de calidad según normas vigentes y cronograma de obra.
- Interventoría: en edificaciones superiores a los 3000 m<sup>2</sup>, según lo dicta la Ley colombiana, verificamos que cada obra se adelante de acuerdo con todas las reglamentaciones correspondientes, siguiendo los planos, diseños y especificaciones realizados por los diseñadores. Por lo que cuenta con el capital humano y los recursos tecnológicos para realizar vigilancia y control técnico y administrativo a los proyectos de nuestros clientes que garanticen que los contratos se cumplan a cabalidad y se optimice la inversión realizada (SGP & CIA S.A.S, 2018).

## Marco Metodológico

### Direccionamiento Estratégico

Para el desarrollo de la dirección de una empresa se hace necesario la aplicación de herramientas de planeación estratégica “entendida como el arte y ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos y alcanzar el éxito; integrando las áreas y procesos funcionales de la misma” (Arévalo Pardo et al., 2014, p. 34).

En relación a lo anterior el direccionamiento estratégico es un mecanismo que permite establecer los compromisos, acciones y decisiones que se requiere en la organización para lograr una competitividad en el mercado. Lo anterior, definiendo y estructurando en primer lugar los elementos básicos de la misión, visión, valores y principios que regirán el curso del negocio (Hitt et al., 2011).

De acuerdo con Arévalo et al. (2014) el direccionamiento estratégico es la manera como se formulan, se implementan, se evalúan todas las acciones de la empresa para poder alcanzar objetivos, integrando las diferentes áreas. De acuerdo con Koontz & Wehrich “El objetivo fundamental del direccionamiento estratégico es orientar a la organización hacia un futuro sostenible, desarrollando un plan estratégico que analice la situación actual y la que se espera, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión” (1994, p. 54).

Asimismo, la planeación estratégica es lo que se denomina como gerencia estratégica donde se identifican claramente tres pasos: la formulación de estrategias, su ejecución y su evaluación (Pérez R. G., 2009). Ahora bien, se define lo que significa Estrategia de acuerdo con Hitt et al., como conjunto de acciones planificadas e integradas y coordinadas, cuyo objetivo es explotar las competencias y ventajas competitivas que posee la organización para

lograr los objetivos y metas planteadas en la planeación (2011). Estrategia es entonces el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas (Román, 2010) .

En este sentido el término: estrategia se deriva del griego “stratos” que significa ejército y “agein” que significa guía y nace en relación con la conducción de operaciones militares, siendo Sun Tzu hace aproximadamente 2500 años atrás quien la definió en su libro el Arte de la Guerra como “El arte de planificar y dirigir grandes movimientos militares y las operaciones bélicas”. Este concepto data de mucho tiempo atrás, pero fue incorporado y aplicado a la vida empresarial hacia mediados del siglo XX y fueron los señores (Von Neumann & Morgenstern, 1994) en su obra la Teoría del Juego, desarrollada en sus comienzos como una herramienta para entender el comportamiento de la economía y posteriormente extendida a otros campos de la ciencia y la empresa.

### **Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO)**

El Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO), es un diagnóstico que surge de la iniciativa de la Universidad EAN y diferentes entes públicos y privados, con el objetivo de ofrecer soluciones prácticas y rápidas a los empresarios de Colombia cuando presentan falencias dentro de su organización, basándose en áreas estratégicas y competitivas que se pueden mejorar brindándole así un desarrollo exitoso a los componentes organizacionales y a la empresa (Pérez, 2009).

Este modelo de diagnóstico es el resultado de constantes investigaciones por el grupo 3GPYMES y de la unión de la Universidad EAN con el Banco Santander, Orbitel, UNE empresas y el Diario de la República, dando a conocer instrumentos que son de ayuda para el proceso de modernización en la empresa (Pérez, 2009).

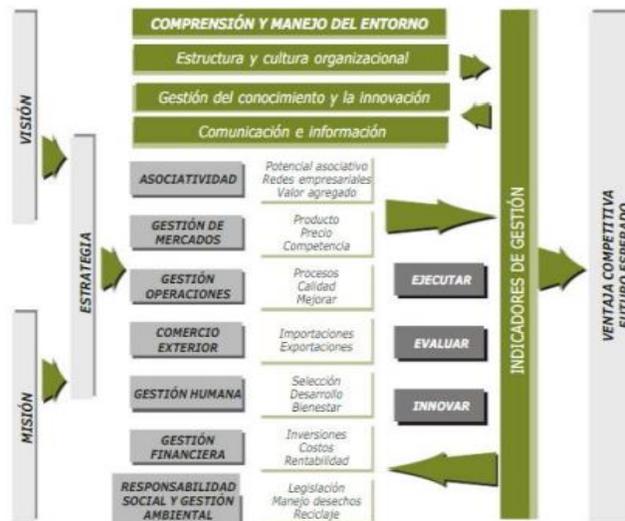
Este modelo se basa prácticamente en generar diagnósticos exactos de la situación actual de la empresa basada en 15 diferentes variables relacionadas con toda la actividad económica de la empresa; el objetivo de implementar esta matriz en una empresa es identificar cuáles son las áreas con un desempeño realmente bajo y plantear y desarrollar un plan de acción que permita mejorar con el fin de que la empresa sea más competitiva (G3Pymes, 2009).

**Matriz MMGO**

El MMGO se diseñó modularmente acorde con los estadios que una empresa típica debe superar para atravesar el camino que la lleva a convertirse en una moderna y competitiva organización, con las mejores prácticas de gestión para facilitar el alcance de sus resultados (Pérez, 2009).

**Figura 13**

*Esquema matriz MMGO*



Nota: (Pérez, 2009).

## Componentes MMGO

El modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones está compuesto por el análisis de 16 componentes (Pérez, 2009). Los factores que conforman MMGO son:

- **Direccionamiento estratégico:** define los objetivos estratégicos de la empresa y se orienta al logro de los mismos. Esto incluye: los principios de planeación, la visión, misión y objetivos, los valores corporativos y estrategias de la empresa.
- **Gestión de mercadeo:** incluye la planeación y control del mercadeo, investigación de mercados, comportamiento del consumidor y segmentación, estrategia de producto o servicio, estrategia de precio, estructura y estrategia de distribución, estrategias de venta, de comunicación, servicio al cliente y cultura organizacional.
- **Logística:** un conjunto amplio de actividades relacionadas con el movimiento y almacenamiento de materiales, productos e información, con el fin de lograr los objetivos de la empresa. Este factor incluye actividades tales como planeación logística, relaciones internas y externas, administración de materiales entre otros.
- **Exportaciones:** es un subcomponente parte del factor de comercio exterior evalúa el grado de madurez y preparación de la empresa para la competencia internacional abierta. Esto incluye preparación de mercados externos, el talento humano orientado al exterior, estrategia de la empresa para exportar, conocimiento y análisis de la competencia internacional, diferenciación del producto y flujos de información y control.
- **Gestión de comunicación e información:** compuesta por tres componentes a saber, la agenda de reuniones, el manejo de datos, información y conocimiento, los cuales cumplen una fase de gestión documental y los indicadores pragmáticos TIC, que se

centran en el manejo de página Web e Intranet. (este factor se profundiza en el estudio de caso).

- **Conocimiento, innovación y tecnología:** involucra el conocimiento sobre su entorno económico, la forma en que produce un bien o un servicio, la base de clientes que atiende, el tipo de proveedores a quienes compra, la forma de ventas, los contactos, la fórmula, los costos, el truco técnico; todos estos aspectos constituyen el conocimiento. Gracias al proceso de innovación se puede convertir el conocimiento de insumo en conocimiento de valores agregados y en tecnologías.
- **Gestión humana:** enmarcado en un esquema integral para desarrollar y sostener la capacidad de generar valor; esto implica la estructuración, el despliegue y el seguimiento del direccionamiento estratégico en cuanto a la parte estratégica. Por otra parte, se tienen en cuenta los procesos de gestión humana, vinculación (reclutamiento, selección y contratación), inducción, capacitación, entrenamiento, promoción, valoración y méritos, compensación y beneficios, bienestar social y salud ocupacional.
- **Estructura organizacional:** evalúa la alineación de la estrategia al sistema de finalidades. Es fundamental que se tenga un sistema formal de organización orientada a la gestión, al desempeño y al control, con un sistema de indicadores para monitorear los cambios organizacionales. Los componentes del factor son: procesos para la estructura, manual y estandarización, control sobre la estructura, competencias acordes con la estructura, evolución de la estructura y cohesión de la misma.
- **Cultura organizacional:** se aborda el tema del ser humano y su relación con las organizaciones, cualquier sea su razón de ser, objeto social o finalidad. El factor se centra en el liderazgo en diferentes niveles de la empresa, la participación y el compromiso,

relacionados con el trabajo en equipo y el manejo de la autonomía; desarrollo y conocimiento entendido en términos de los programas de incentivos a los trabajadores; y finalmente, la creación de un entorno vital para todos los trabajadores.

- **Gestión ambiental:** involucra la importancia del conocimiento del medio ambiente, el manejo adecuado de los desperdicios, la salud y seguridad laboral, la administración del medio ambiente, el conocimiento de la legislación ambiental, las nuevas exigencias de los consumidores, el análisis del ciclo de vida del producto, el plan de manejo y los registros de documentos.
- **Gestión de producción:** considera la planeación de la producción de bienes y prestación de servicios; esto involucra todas las actividades de comprar, transformar, vender y suministrar el bien o servicio. Este factor mide la planeación de la producción de bienes y prestación de servicios, la producción de bienes y prestación de servicios, la relación entre ventas y el plan de operaciones, el plan de operaciones y capacidad, la gestión de la calidad, el plan de operaciones, fallas y errores, la programación de producción, el control de operaciones, el control de procesos, la relación de ventas y el plan de operaciones, el sistema de operaciones, el conocimiento de la capacidad y el desempeño y resultado.
  - **Gestión financiera:** las variables que evalúa este componente responden a dos grupos: la dinámica financiera de la empresa al igual que las capacidades y el nivel de desarrollo del área financiera dentro de la empresa. El primer aspecto involucra la inversión, la financiación y los resultados observados y esperados en el tiempo; el segundo componente, se refiere a la manera cómo se organiza el área, su estructura, su

sistema de información y los canales de divulgación, al igual que los instrumentos con que se cuentan para ayudar a la gestión del área (Pérez, 2009) .

La aplicación del Modelo MMGO la cual ha sido aplicada con éxito en 127 Pymes Colombianas y constituye una herramienta de diagnóstico ajustada al mercado empresarial de nuestro país (G3Pymes, 2009). Así mismo, se abordarán estudios y regulación del mercado aplicables al sector de la construcción en donde opera la empresa .

El MMGO es una herramienta utilizada desde el año 2003 por parte del grupo de investigación G3Pymes de la Universidad EAN; surge de la consideración de las múltiples necesidades de las pyme y, en particular, del sinnúmero de dificultades que enfrentan cuando tratan de aplicar modelos de gestión diseñados para grandes empresas, en lo fundamental, de países desarrollados (G3Pymes, 2009).

El MMGO, es una propuesta para las empresas que actualmente tienen interés en construir un futuro promisorio, transformando y utilizando el conocimiento; incorporando y desarrollando tecnología y creando valor para todos los involucrados en ella (accionistas, empresario y su familia, trabajadores, directivos, clientes, proveedores, comunidad, gobierno, competencia, entre otros). El modelo se diseñó modularmente acorde con los estudios que una empresa típica debe superar para atravesar el camino que la lleva a convertirse en una moderna y competitiva organización, con las mejores prácticas de gestión para facilitar el alcance de sus resultados (Pérez, 2009).

#### **Tabla 4**

*Clasificación de los estadios MMGO*

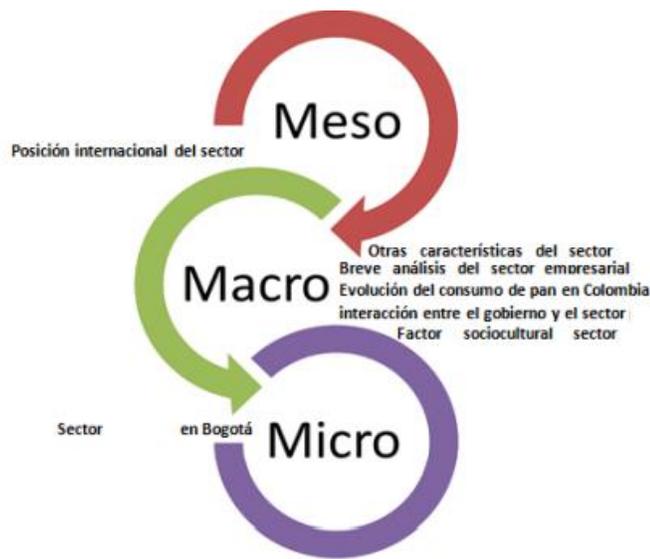
NOMBRE DEL ESTADIO	DESCRIPCIÓN
ESTADIO 1 (0-25)	Procesos informales Gerencia Autoritaria Estrategias Implícitas Presencia en mercados En supervivencia Baja productividad Escasa especialización Orientación al producto no al mercado Mercado local Pocos profesionales en la gestión de la empresa
ESTADIO 2 (25-50)	Procesos en construcción Gerencia que escucha a algunos de sus colaboradores Ausencia de instrumentos modernos de gestión Contabilidad formalizada y principios de presupuestación Estrategias no documentadas Orientación a la producción Cumplimiento de los estrictamente legal
ESTADIO 3 (50 - 75)	Cargos críticos de la empresa son profesionales Formalizada Comenzando con ISO Orientación a las ventas Mercado Regional y Nacional Formalización de procesos Junta directiva en operación Cultura organizacional de bienestar Métodos para desarrollar nuevos productos o servicios Productos y servicios mejorados
ESTADIO 4 (75-100)	Desarrollo, Seguimiento y aprendizaje Prácticas en gestión Innovadora Organización que aprenden a aprender En mantenimiento de ISO Orientación a la creación de valor Flexible Análisis prospectivo con sistema de indicadores Inserción global Cultura organización de armonía y generando calidad de vida Productos y servicios diferenciados

Nota: (Pérez Uribe, 2009).

El modelo plantea cuatro sistemas para realizar en análisis del entorno, el entorno de la organización debe ser analizado desde la perspectiva Meta, Macro, Meso y Micro; cada una de ellas es el resultado de las variables que pueden afectar a la organización ya sea a nivel externo como interno. Se cuenta con procesos informales, los cuales se enfocan al mercado en el que se interactúa, siempre enfocando el producto a cumplir las necesidades de los clientes ofreciéndole un valor agregado y enfocándose al cumplimiento de las normas establecidas. (Pérez Uribe, 2009).

**Figura 14**

*Sistemas de analisis del entorno*



*Nota:* Creación propia a partir de (Pérez et al.,2009)

Como se puede observar la matriz realiza un diagnóstico por cada una de las áreas que conforman la compañía para poder identificar cual es el grado de desarrollo de las mismas, esto con el fin de que el empresario pueda saber la edad y el grado de madurez de su organización, para tales efectos la matriz identifica cuatro estadios.

## **El Modelo de las 5 Fuerzas de Porter**

Desde el análisis de las cinco fuerzas de Porter se puede comprender la dimensión en diversas variables: las relaciones de poder, las relaciones humanas, la concentración de los recursos, etc. Delimitan el escenario y la participación de un producto en el mercado. Porter (2009) propone una herramienta de gestión y análisis basada en los elementos básicos del mercado.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es un análisis de la industria, donde se busca analizar no solo a los competidores, sino variables adicionales. Las cinco fuerzas se componen por la competencia de productos sustitutos, la amenaza de entrada de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores, el poder de negociación de los compradores, y el poder de negociación de los proveedores. Estas 5 fuerzas nos permiten analizar la competitividad y rentabilidad de la industria (Porter M. , 2009).

Porter sostiene que cuanto mayor poder tenga cada una de estas fuerzas, más limitada será la capacidad de las empresas para incrementar sus precios y obtener mayores utilidades (Porter M. , 2009) . Una de las fuerzas competitivas con un nivel alto de intensidad es considerada como una amenaza debido a que dificulta la obtención de utilidades; mientras que una fuerza competitiva de nivel débil de intensidad es considerado como una oportunidad debido a que permite obtener mayores utilidades (Hill et al., 2011).

Este modelo consiste en realizar un análisis competitivo de la organización, se desarrolla con el fin de focalizar los factores estratégicos en el sector de la organización objeto de estudio, puesto que la competencia y los resultados son diferentes para cada sector de la economía.

Las cinco fuerzas que intervienen en un sector industrial, se basan en los principales elementos del mercado que son:

- Competidores: Directos, Conjunto de empresas que ofrecen el mismo bien o producto. Clientes, Conjunto formado por los compradores de los bienes y servicios.
- Proveedores: Conjunto de empresas que suministran a las empresas productoras del sector, todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios.
- Productos Sustitutivos: Aquellos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado.
- Competidores Potenciales: Aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un subsector determinado (Porter, 1982).

### **Factores**

Según la teoría de Porter, las ventajas competitivas son el resultado de cuatro atributos interrelacionados: las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda, la existencia o la falta de industrias relacionadas de apoyo y las estructuras y estrategias de negocios y la rivalidad. Estos cuatro atributos conforman el sistema de los Determinantes de la Ventaja Nacional, al cual Porter denominó “Diamante” (Porter M. , 2009).

### **Figura 15**

*Diamante de Porter*



*Nota:* (Porter M. , 2009).

- **Condiciones de los factores:** Para Porter (2009) los factores de producción son los insumos, tales como mano de obra, tierra cultivable, recursos naturales, capital e infraestructura, que son indispensables para competir en cualquier sector. Estos factores pueden clasificarse en dos tipos: básicos y avanzados. Los factores básicos se heredan de forma pasiva, o su desarrollo no requiere gran esfuerzo y por ende son de fácil acceso para los competidores. De este modo, para obtener ventajas competitivas de orden superior, tales como productos diferenciados y tecnología de producción propia, los factores avanzados son los más significativos.
- **Condiciones de la demanda:** determinante genérico de la ventaja competitiva en un sector son las condiciones de la demanda interna para el producto o el servicio del sector. En este factor deben tenerse en cuenta tres aspectos: la composición y calidad de la demanda interior (o naturaleza de las necesidades

del comprador), el tamaño y pautas del crecimiento de la demanda interna y los mecanismos mediante los cuales se transmiten a los mercados extranjeros las preferencias domésticas de una nación (Porter M. , 2009).

- Sectores conexos y de apoyo: en el cual la proximidad espacial de industrias que se encuentran "hacia arriba" o "hacia abajo" genera ventajas competitivas porque facilita el intercambio de información y fomenta un continuo intercambio de ideas e innovación (Porter M. , 2009).
- Las estrategias, estructuras y rivalidad de las empresas: Porter se da cuenta que, a pesar de todas las diferencias y peculiaridades nacionales, una característica compartida por las economías competitivas consiste en que existe una fuerte competencia entre las firmas nacionales.

Desde una perspectiva estática, las firmas líderes nacionales pueden gozar de ventajas de escala; pero el mundo real está dominado por condiciones dinámicas, y en este contexto es la competencia directa la que impulsa a las firmas a trabajar para incrementar su productividad y su innovación (Porter M. , 2009); aquí la competencia anónima a menudo se convierte en rivalidades concretas y feudos, especialmente cuando los competidores están concentrados espacialmente.

### **Las 5 Fuerzas**

Las 5 fuerzas de Porter son básicamente un grandioso concepto de los negocios, ya que se puede lograr maximizar los recursos y superar a la competencia, si no se establece un plan perfectamente elaborado para ejecutarlo en una empresa, no se puede estar a la par en el mundo de los negocios que es un mundo competitivo constante, de la misma manera si no se ejecuta bien el proceso no se podrá acercarse a conseguir todo lo propuesto a través de los

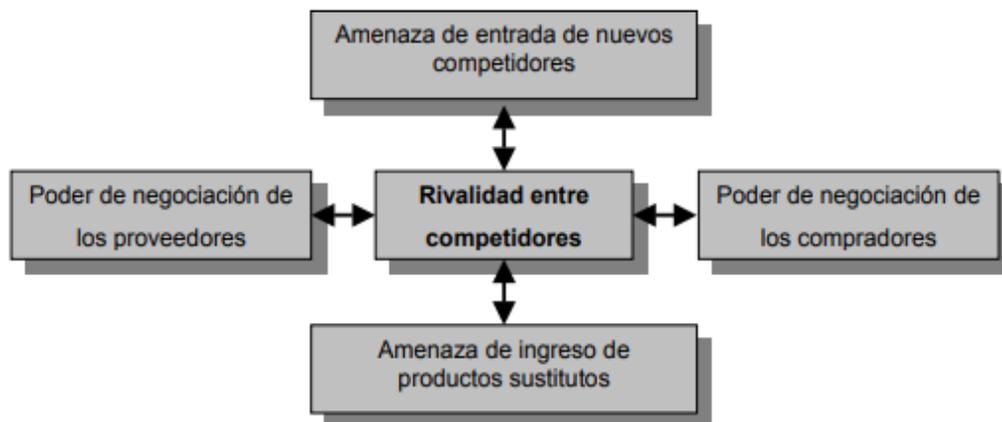
objetivos. Desde el análisis de las cinco fuerzas de Porter, se puede comprender la dimensión en la cual diversas variables (las relaciones de poder, las relaciones humanas, la concentración de los recursos, etc.) delimitan el escenario y la participación de un producto en el mercado. (Ramírez et al., 2012).

El clasificar estas fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece y, de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

- Poder de negociación de los compradores o clientes.
- Poder de negociación de los proveedores o vendedores.
- Amenaza de la entrada de nuevos competidores.
- Amenaza del ingreso de productos sustitutos.
- Rivalidad entre competidores.

**Figura 16**

*Estructura de la industria: las cinco fuerzas*



*Nota:* (Porter M. , 2009)

En este sentido Porter M. (2009) determina que hay cinco fuerzas que establecen las consecuencias de mejora en un mercado o un segmento del mismo. Por lo anterior, de acuerdo con las empresas tienen que evaluar los objetivos y recursos existentes desde las cinco fuerzas.

### ***Poder de Negociación de los Proveedores***

La variedad de productos y su presentación depende en su mayoría de los proveedores que tenga la empresa y si la relación con éstos es la adecuada; mejor será el acercamiento con los clientes (Moscoso, 2012). A través del poder de negociación. con los proveedores se puede aumentar precios o reducir la calidad de productos o servicios.

A continuación, se analizan las fuerzas del modelo con el propósito de identificar los escenarios de cada una de estas que permitan identificar las fortalezas y debilidades del sector. Por lo cual, cuenta con la importancia en las ventas se orienta al volumen de compra que hacen las organizaciones del sector a los proveedores, o sea, las ventas del sector con referencia a las ventas totales de los proveedores (Moscoso, 2012).

Dicho de otra manera, se debe diferenciar los grupos de proveedores para la industria en estudio, siendo los proveedores de materia prima a nivel nacional y por otro lado puede ser el proveedor a nivel internacional, los cuales son importantes para el sector. Diferenciación de productos. A través de esta estrategia se persigue diferenciar el producto o servicio de la empresa o de alguno de sus elementos como la atención del cliente, la calidad, etc. haciendo que sea percibido como único en el mercado.

La selección de proveedores es un proceso crítico en la gestión de la cadena de suministro y a la competitividad de las empresas. Para Vargas (2012) acontecimientos como el abandono de las políticas proteccionistas en América Latina, la expansión de comercio internacional y la difusión de acuerdos regionales, han motivado cambios en los canales de distribución, comercio mundial y sistemas de producción. Todavía más, estos cambios requieren de una mayor atención para mejorar los vínculos externos de una empresa, en particular con los proveedores.

Es importante reflexionar que las posibilidades de las organizaciones proveedoras de integrarse, es importante si se toma en cuenta que conocen el mercado de las materias primas y que disponen del poder económico para el desarrollo de este tipo de proyectos, no obstante, la ruta idónea puede determinarse por una empresa ya constituida y con reconocimiento en el sector (Vargas, 2012), por lo anterior es indispensable que se tengan en cuenta los siguientes aspectos:

- Volumen comprador: El volumen comprador está relacionado con una posible baja de la rentabilidad al exigir precios inferiores y por supuesto mejores servicios, dando origen a los productos sustitutos. Según Porter (2009) si el cliente compra productos a elevados precios, podrá forzar a los proveedores mejores condiciones.
- Costos de cambio, requiere identificar si el cambio de comprador en las empresas, genera costes de oportunidad.
- Integración hacia atrás, posibilidad de que los clientes fabriquen el bien, amenazando las empresas del sector.

- Información de los compradores, analiza si los clientes poseen información idónea de las empresas que producen el bien o servicio que adquieren
- Diferenciación, establece que, al no estar adecuadamente los productos o servicios, los compradores tendrán mayor poder de negociación.
- Información acerca del proveedor, al conocer el cliente sobre los productos, calidad, precios, etc., podrá compararlos con la competencia y así tener argumentos de importancia para negociar con el proveedor.
- Identificación de la marca, asocia a las marcas existentes con los clientes
- Productos sustitutos, su existencia motiva al cliente a presionar sobre su precio

### ***Amenaza de Productos Sustitutos***

En este sentido, Porter (2007) afirma que la presión ejercida por productos sustitutos se refiere al número de productos capaces de satisfacer la necesidad cubierta por el producto del sector en estudio; en general, suelen realizarse comparaciones en términos de precios y desempeño, puesto que, mientras más cercano es el valor de este índice, más cercana es la posibilidad de sustitución entre los productos. La importancia de analizar este factor radica en que los sustitutos establecen un techo en el precio que se puede cobrar por satisfacer cierta necesidad del consumidor (Porter, 1982).

En general, mientras mayor es el número de posibles sustitutos, menores son los precios, y menor es la rentabilidad en el sector. La existencia de sustitutos depende, básicamente, de la capacidad de las empresas para satisfacer necesidades del consumidor de nuevas maneras, donde suelen jugar un papel muy importante la tecnología y el desarrollo económico.

### **Amenaza de Nuevos Competidores**

Se piensa que, en un sector, que conoce, que el rendimiento del capital invertido es superior a su costo, la llegada de empresas interesadas en participar del mismo será muy grande y rápida, hasta aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado (Porter M., 2007). Como es irrefutable, las sociedades que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector.

En el caso de que existan beneficios superiores a la media en el sector, atraerá mayor número de inversionistas, aumentando la competencia y, en consecuencia, bajando la rentabilidad del sector; por tanto, al intentar entrar una nueva empresa a una industria, ésta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, etc., (Porter M. , 2009) . Pero también podrían fácilmente ingresar si es que cuentan con productos de calidad superior a los existentes, o precios más bajos.

La amenaza de nuevos competidores depende de las barreras de entrada y de la reacción de las organizaciones, que ya están posicionadas en el sector, frente a los recién llegados.

### ***Rivalidad entre los Competidores***

La rivalidad entre competidores busca mejorar la posición de las empresas competidoras manipulando estrategias como la competencia en precios, publicidad, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente. La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la mayor parte de los sectores industriales, los movimientos competitivos de una organización tienen efectos observables sobre sus competidores y así se pueden incitar las represalias para contrarrestar el movimiento; o sea, las empresas son

mutuamente dependientes (Ramírez et al., 2012). Entre los factores que motivan el incremento de la rivalidad de los competidores están:

- **Concentración de empresas:** Se orienta en determinar cuáles empresas son las que dominan el sector, la concentración tiene claro el efecto de la rivalidad entre las organizaciones, pues la rivalidad entre empresas tiende a ser más intensa
- **Diversidad de los competidores:** Los competidores se pueden diferenciar o caracterizar por su producción estandarizada, tamaño de la planta, bajo perfil en el desarrollo de productos y diseños propios y que no cuenten con marcas posicionadas (Ramírez et al., 2012).
- **Costos Fijos:** Los costos fijos elevados generan presión a las organizaciones, pues, reduce el precio cuando existe un exceso de producción. Los costes de almacenamiento motivan a las empresas a bajar sus precios.
- **Grupos económicos:** La rivalidad entre los concurrentes aumenta, cuando poderosos grupos empresariales, compran pequeñas empresas del sector para relanzarlas y entrar en el mercado.
- **Barreras de salida:** La rivalidad será alta, cuando los costes para renunciar a la empresa son superiores a los costes para mantenerse en el mercado, también se asocia según Pérez (2009) a factores que restringen la salida de las empresas de una industria, como:
  - **Activos especializados:** Es la existencia de activos especializados, lo cual implica un reducido valor de liquidación o costos elevados de conversión si se quisiera cambiar de actividad.
  - **Interrelación estratégica con otros negocios:** deshacerse de una unidad de negocio en concreto puede afectar al resto de la empresa.

- Barreras emocionales: La resistencia a liquidar o salir del negocio generadas por compromisos de carácter afectivo del empresario.
- Restricciones gubernamentales: Limitaciones que impone el gobierno para liquidar un negocio (Pérez, 2009)

En este sentido, Baena (1998) afirma que: la competencia horizontal la representan las tres primeras fuerzas: proveedores, compradores y rivalidad, y la presión competitiva vertical está representada por los competidores potenciales y la existencia de productos sustitutos. De la combinación de estas cinco fuerzas depende el beneficio potencial del sector. Gracias a los aportes de Porter (1982) al mundo de los negocios, hoy en día se conoce la gerencia estratégica por medio de la cual se desarrollan una serie de ventajas para que, cualquier negocio sea competitivo.

Sin embargo, existe una idea limitada acerca de que es y cómo funciona la competencia, lo que lleva a cometer errores al momento de crear una estrategia, independientemente del tipo de negocio.

Estas cinco fuerzas competitivas reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial va más allá de los simples competidores. Los clientes, proveedores, sustitutos y competidores potenciales son todos competidores para las empresas en un sector industrial y pueden ser de mayor o menor importancia, dependiendo de las circunstancias particulares. La competencia, en un sentido más amplio, podría denominarse rivalidad amplificada (Porter, 2007).

### Diagnóstico Organizacional

#### Análisis 5 Fuerzas de Porter

A continuación, se analizan las variables que hacen parte de las cinco fuerzas competitivas identificadas por Michael Porter, en el marco del sector de la construcción de vivienda, lo cual será utilizado como insumo para el diseño de estrategias encaminadas a mejorar el nivel de competitividad de la Sociedad SGP & CIA S.A.S.

**Tabla 5**

*Amenaza de entrada de nuevos competidores*

<b>AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES</b>	
Economía de escala	En términos de costos, la economía de escala se constituye una ventaja competitiva para el sector de la construcción de vivienda, toda vez que los volúmenes de unidades por proyecto son significativos, lo que permite adquirir materiales al por mayor y la optimización en la contratación de maquinaria y personal.
Diferenciación de productos	La diferenciación de productos en el sector está dada por el tipo de vivienda (VIP, VIS, NO VIS), ubicación de los proyectos, calidad de los materiales, área construida, acabados y las estrategias de mercadeo utilizadas.
Valor de marca	El valor de la marca en el sector se relaciona con la trayectoria y experiencia de las constructoras, lo cual se traduce en un mayor nivel de ventas y proyectos en comercialización. De acuerdo a la (Superintendencia de Sociedades, 2020) las cinco primeras constructoras con mayor nivel de ingresos operacionales para 2019, fueron Amarillo, Sacyr Construcción Colombia, Concreto, Colpatria y Construcciones el Cóndor.
Necesidad de capital	Las necesidades de capital se puede considerar como una de las principales barreras de acceso al mercado, en razón a la inversión que se debe destinar para la adquisición de los terrenos, maquinaria, materiales, entre otros; que aunque en parte es financiada por las entidades bancarias para luego ser canceladas a través de la subrogación de los créditos

	individuales, requiere la acreditación de una adecuada estructura financiera y legal, que garantice la sostenibilidad de los proyectos.
Accesos a canales de distribución	La venta de los proyectos de vivienda se realiza de forma directa, teniendo en cuenta que los constructores comercializan sus proyectos a través de sus salas de venta tanto virtuales como presenciales, en las cuales se ofrecen los proyectos y se gestiona el proceso post venta.
Ventaja de costos	La ventaja en materia de costos aun cuando no puede considerarse una barrera de entrada, si es un factor importante en la estructura de costos de las constructoras, puesto que la experiencia y posicionamiento en el mercado les permite seleccionar sus proveedores y capital humano de forma mas eficiente frente a los nuevos competidores.
Ventajas tecnológicas	La adopción de herramientas tecnológicas para la construcción puede constituirse una barrera de acceso al mercado, en el sentido que el uso de la misma permite un diseño arquitectónico mas preciso, así como, la supervisión y control de los proyectos en tiempo real, lo cual es determinante para garantizar el cumplimiento de los tiempos y costos definidos en la etapa de planeación (Revista Construir, 2018). Sumado a lo anterior, la implementación de mecanismos virtuales de comercialización se ha constituido un reto para las constructoras, a fin de mitigar el impacto de las limitaciones a la movilidad derivadas de la emergencia del Covid-19.
Políticas de Gobierno	El impacto de las políticas del Gobierno para el sector de la construcción se pueden considerar en dos aspectos. En un primer escenario, las políticas de uso de suelo se pueden considerar una barrera de acceso, en razón a los Planes de Ordenamiento Territorial de cada región y el lleno de requisitos para la aprobación de las licencias de construcción. En un segundo escenario, el impulso que se ha dado por parte del Gobierno nacional a las políticas de vivienda, han permitido dinamizar la adquisición de estos bienes durante los últimos años, tal como se evidencia en el comportamiento de este indicador durante el 2020, que a pesar de ser un año de contracción económica a nivel mundial, las unidades vendidas de vivienda VIS crecieron un

	11% respecto a 2019 y el segmento NO VIS 0.3%. (La República S.A.S., 2021)
--	--

*Nota:* Creación propia.

**Tabla 6**

*Poder de negociación*

<b>PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES</b>	
Tendencia a sustituir por parte del comprador	En razón a la amplia cantidad de proveedores del sector, se presenta alta facilidad de sustitución por parte de las constructoras en la medida que sus costos se reduzcan, se cuente con productos innovadores o se mejore la calidad de los insumos.
Evolución de precios de productos sustitutos	En febrero de 2021, la variación mensual del ICCV fue 0,67%, en comparación con enero de 2021. Esta tasa es inferior en 0,23 porcentuales frente a la presentada en febrero de 2020 (0,90%) y superior en 0,03 puntos porcentuales con relación a la variación mensual total del Índice de Precios al Consumidor (IPC) de febrero de 2021 (0,64%). La variación mensual del IPC para alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles fue de (0,28%). Anual 4.05 DANE . Por insumos, las mayores alzas se presentaron en: alambres (3,20%), ascensores (2,75%) y canales y bajantes (2,74%) y las principales bajas se registraron en: pavimento (-1,05%), antena de televisión (-0,76%) y calentadores (-0,61%) (CAMACOL, 2020)
Costos de cambio a los cuales debe hacer frente el comprador	Considerando la cantidad de competidores del mercado y diversidad de insumos, para la empresa no se generan costos significativos por el cambio de proveedores, teniendo en cuenta que para este proceso se realiza un adecuado análisis de la relación costo-beneficio, garantizando la eficiencia en el uso de los recursos.
Percepción del nivel de diferenciación de los productos	La diferenciación de los productos utilizados para la construcción, se enmarca en el nivel de precios, calidad de los materiales, innovación y servicio ofrecido en la venta y post venta.

Disponibilidad de información sobre productos sustitutos	De forma permanente las empresas proveedoras de materiales de construcción, asignan asesores que visitan las constructoras para la comercialización de sus productos y por gestión propia de la constructora, se hace uso de los medios virtuales para la consulta de nuevos proveedores, especialmente a través de CAMACOL, que ofrece un completo directorio de la industria de la construcción, el cual agrupa diversos competidores por producto y región.
Calidad de productos sustitutos	El Gobierno nacional a través de la expedición del Decreto Único Reglamentario del Sector Vivienda, Ciudad y Territorio 1077 de 2015, la Norma Técnica de la Construcción y demás normas relacionadas, establece los requisitos de calidad para el proceso constructivo y los productos tanto tradicionales como sustitutos

*Nota:* Creación propia.

**Tabla 7**

*Poder de negociación*

<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES</b>	
Cantidad de compradores con respecto a la cantidad de empresas que ofrecen un mismo producto	De acuerdo a cifras del (DANE, 2020b) el déficit habitacional en Colombia es del 36.6%, lo cual constituye este segmento de la población como potenciales compradores, que buscan superar sus carencias cuantitativas y cualitativas de vivienda, haciendo uso de los beneficios ofrecidos por las políticas del Gobierno para la adquisición de vivienda VIP y VIS, en lo relacionado con los actuales subsidios para la cuota inicial y tasa de interés de las obligaciones hipotecarias. No obstante, los colombianos que son poseedores de vivienda, también acceda a la compra de una segunda vivienda con fines de inversión y búsqueda de ingresos adicionales o para el descanso y turismo. Respecto a la cantidad de empresas registradas en el ramo de la construcción, para el 2018, 93.945 se encontraban registradas (Economía aplicada, 2018)

<p>Que tan dependiente es la empresa de sus canales de distribución</p>	<p>Teniendo en cuenta que el canal de distribución es directo, la empresa no tiene dependencia de otros canales, puesto que los servicios de venta y post venta los realiza a través de sus salas de venta ubicadas en los proyectos de vivienda o a través de canales virtuales.</p>
<p>Flexibilidad para negociar</p>	<p>Para el caso de la vivienda nueva no existe flexibilidad de negociación de precios, teniendo en cuenta que en el lanzamiento de un proyecto se estipula un precio fijo que en la medida que se ofrecen nuevas unidades habitacionales, puede inclusive incrementarse. De igual manera, para el segmento de vivienda de interés social, existen topes reglamentados por el gobierno nacional, el cual establece que la vivienda VIP no puede superar los 70 SMLM y la VIS los 135 SMLM (Minvivienda, 2020).</p>
<p>Volumen de compras</p>	<p>A partir del impulso que el gobierno nacional ha dado al sector de la construcción desde la crisis del sector inmobiliario de finales del siglo XX, se ha observado una dinámica positiva en la venta de unidades de vivienda durante los últimos años. Para el 2020 a pesar de la crisis generada por la pandemia del Covid 19, se vendieron 125 mil unidades de vivienda VIS y 51 mil unidades en el segmento NO VIS, registrando un crecimiento del 11% y 0.3% respectivamente frente al 2019 (Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio de Colombia, 2021).</p>
<p>Facilidades que tenga el cliente para cambiarse de proveedor</p>	<p>La facilidad en el proceso de definición y escogencia de la vivienda es amplia, teniendo en cuenta que existen diversos proyectos de vivienda agrupados en los segmentos VIP, VIS Y NO VIS, con diferentes características y precios. Sin embargo, una vez se selecciona el inmueble y se da inicio al pago de la cuota inicial, la facilidad de cambio es limitada, puesto que la reversión del negocio puede ocasionar costos para el comprador.</p>
<p>Disponibilidad de información de los compradores</p>	<p>Existe alto nivel de información de carácter virtual y presencial sobre las constructoras y sus proyectos de vivienda en el territorio nacional. De forma permanente, a través de alianzas entre las entidades financieras y constructores, se realizan ferias de vivienda en las que se procura articular la compra del inmueble y su mecanismo de financiación; así mismo, se cuenta con diversas salas de</p>

	venta e información disponible en medios virtuales por empresas como Finca Raíz, Metrocuadrado, Estrenar Vivienda, entre otras.
Análisis del cliente	El análisis del cliente es un factor importante en el proceso de venta de las viviendas, toda vez que las constructoras requieren para la sostenibilidad financiera de sus proyectos contar con usuarios que presenten condiciones crediticias favorables para el pago de su cuota inicial y posterior otorgamiento de crédito por parte de las entidades financieras. Por lo tanto, en la planeación del proyecto, se define el tipo de cliente al que se dirige la vivienda, estableciendo las características socioeconómicas necesarias para la adquisición del inmueble, las cuales son validadas e informadas durante la asesoría comercial.

*Nota:* Creación propia.

**Tabla 8**

*Amenazas de ingresos*

<b>AMENAZA DE INGRESOS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>	
Precios de los productos sustitutos	Los productos sustitutos que compiten con la construcción y adquisición de vivienda nueva, son la oferta en vivienda usada e inmuebles en arriendo, opciones en las cuales se presenta facilidad en la negociación de precios, disponibilidad inmediata y para el caso de la toma de inmuebles en arriendo, escasa o nula inversión. De acuerdo a lo reportado por el Banco de la (La República S.A.S., 2021) para el tercer trimestre de 2020 se presentó una disminución de 2.25% en el precio de la vivienda usada respecto al mismo periodo de 2019, mientras que el precio de la vivienda nueva se incrementó 4.17% en el periodo señalado Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2021a) Por su parte, a enero de 2019 los costos de arriendo se incrementaron 4.51% respecto a 2018 (Fedelonjas, 2019).
Disponibilidad de productos sustitutos cercanos	De acuerdo a lo reportado por el (DANE, 2021c), al corte del cuarto trimestre de 2020, se censaron 27.077.496 m2 para

	vivienda, de los cuales el 64.7% se encontraban en proceso de construcción de casas y apartamentos, 24.8% obedecen a obras paralizadas y 10.5% corresponden a obras terminadas.
--	---

*Nota:* Creación propia.

**Tabla 9**

*Rivalidad entre competidores*

<b>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</b>	
Poder de la competencia y diversidad de competidores	La construcción es uno de los sectores mas importantes de la economía, participando en el Producto Interno Bruto con un promedio de 7% durante los últimos 5 años (DANE, 2021d) (DANE, 2021). Para el 2019, 54 constructoras se ubicaron entre las 1.000 mas grandes del país por su nivel de ingresos (Supersociedades, 2020) y el ranking digital de empresas líderes de mercado lo conformaron Amarilo, Marval, Colpatria, Capital, Jaramillo Mora, Constructora Bolívar, Arquitectura y Concreto, Prodesa, Cusezar, Urbe Capital, Conaltura Construcción, Coninsa Ramón H y Prabyc Ingenieros (La Nota, 2020).
Crecimiento industrial	Una de las variables que evidencia el crecimiento del sector es la evolución en la aprobación de licencias aprobadas para vivienda, que aunque en enero de 2020 frente al mismo periodo de 2019 tuvo una disminución de 21%, como resultado de las restricciones a las que se enfrentó la construcción producto de las políticas para la mitigación del la pandemia del Covid-19, venía presentando un comportamiento positivo para 2019 frente a 2018, donde se aprobaron 1.455.120 m <sup>2</sup> , lo que significó un un crecimiento de 13.6% y entre 2017 y 2018, se dio un incremento de 8% (DANE, 2021d)
Barreras de salida	Las barreras de salida del mercado se pueden considerar significativas y de alto costo, teniendo en cuenta que tanto para la iniciación de obras, como para el servicio post venta, se suscriben acuerdos de carácter jurídico, cuyo incumplimiento puede acarrear diversidad de multas y sanciones de índole económico y legal.

*Nota:* Creación propia.

**Resultados al Aplicar el Modelo MMGO**

***Datos Generales de la Empresa***

**Tabla 10**

*Datos generales*

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA EVALUADA	
<b>Nombre de la empresa:</b>	SGP & CIA SAS
<b>Año de fundación:</b>	2002
<b>Número de empleados permanentes:</b>	19
<b>Número de empleados temporales:</b>	300
<b>Total Activos en miles de pesos Col:</b>	7683
<b>Utilidad o superavit operacional:</b>	665
<b>Productos o servicios:</b>	Construcción de vivienda, interventoría de obras
<b>CIU Registrado en la matrícula de Cámara de Comercio:</b>	F4111

*Nota:* Creación propia a partir del sistema MMGO.

**Tabla 11**

*Perfil Financiero*

PERFIL FINANCIERO				
Información financiera general (Correspondiente a los 4 últimos años (2016 -2017 -2018 - 2019) ó (2016 -2017 -2018 - 2019) - Datos en miles de pesos				
	2019	2018	2017	2016
VENTAS	7.683	6.647	11.082	6.979
Costo de ventas	5.755	5.096	6.045	5.393
Utilidad bruta	1.928	1.551	5.038	1.585
Gastos administrativos	821	782	676	893
Gastos de ventas	423	339	4.205	266
Utilidad operacional	685	430	157	427
Gastos financieros	-	-	-	-
Impuesto de renta	20	15	37	233
ACTIVOS TOTALES	26.623	10.889	16.745	13.348
Capital de trabajo neto	5.437	-3.010	1.817	-2.960
- Inventarios	2.756	-	99	10
- Cuentas por cobrar - clientes	4.607	1.632	4.597	1.001
- Proveedores	1.840	2.106	2.736	2.928
- Otros pasivos Ctes operacionales	879	2.549	1.507	2.777
Activos fijos netos	21.186	13.899	14.928	16.308
Otros activos	-	-	-	-
Pasivos de largo plazo	24.054	8.985	15.256	11.978
Endeudamiento financiero L.P	14.584	46	67	88
Patrimonio	2.569	1.904	1.489	1.371
Otra información				
Pago de dividendos	-	-	-	-
Gasto depreciación (pyg)	12	13	13	9
Gasto amortización (pyg)	-	-	-	-

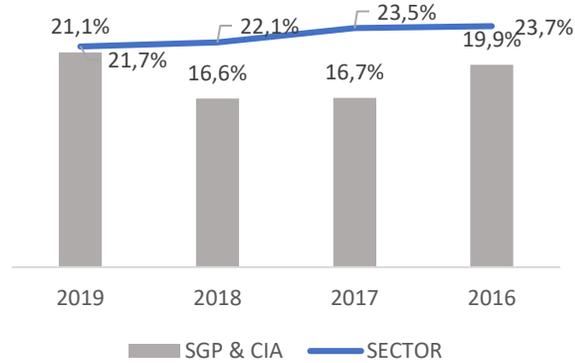
Nota: Creación propia a partir del sistema MMGO.

### **Comparativo de los Principales Indicadores Financieros del Sector y SGP & CIA**

La empresa SGP & CIA ha venido optimizando la estructura de costos de sus proyectos constructivos, lo cual se refleja en el margen bruto alcanzado para el 2019, año en el cual el indicador se alinea al del sector, revirtiendo el comportamiento presentado en años anteriores, en los cuales alcanzó una diferencia de 6.8 puntos porcentuales. En cuanto al margen operacional, para el periodo 2016-2017 se observa un amplio margen de diferencia frente al sector, logrando nivelarse en 2018 y para el 2019 aunque se presenta una brecha de 4 puntos porcentuales, es inferior a la evidenciada en los periodos anteriores.

#### **Figura 17**

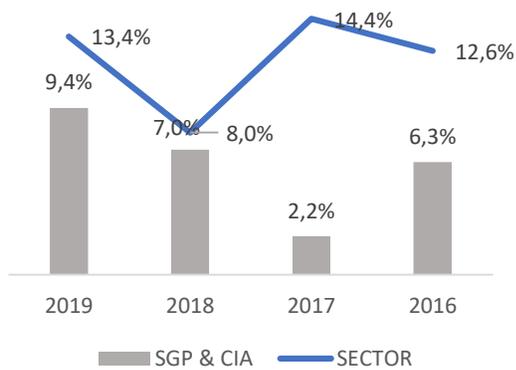
*Margen bruto*



Nota: Creación propia a partir de EMIS - SECTORIAL 2020.

**Figura 18**

*Márgen operacional*



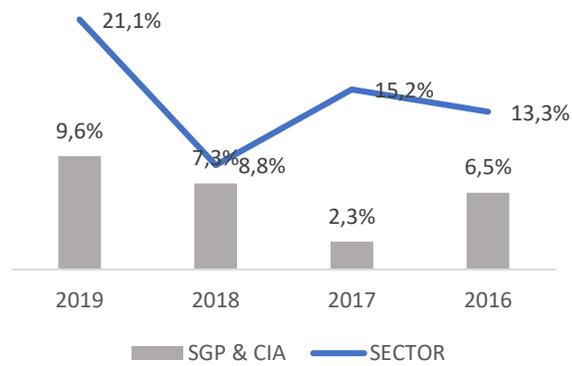
Nota: Creación propia a partir de EMIS -SECTORIAL 2020.

Similar al comportamiento del margen operacional, el margen EBITDA para el 2016,2017 y 2019, presenta un amplio margen inferior respecto al sector, mientras que el

margen neto ha venido cerrando la brecha desde 2018, alcanzado para el 2019 niveles similares a la industria.

**Figura 19**

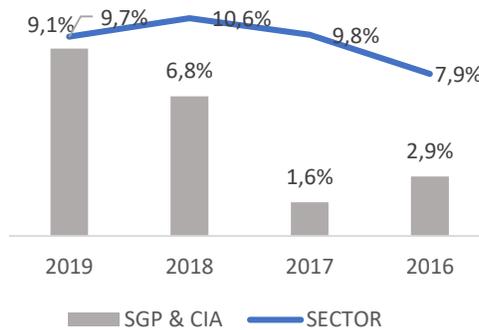
*Márgen EBITDA*



*Nota:* Creación propia a partir de EMIS - SECTORIAL 2020.

**Figura 20**

*Márgen neto*

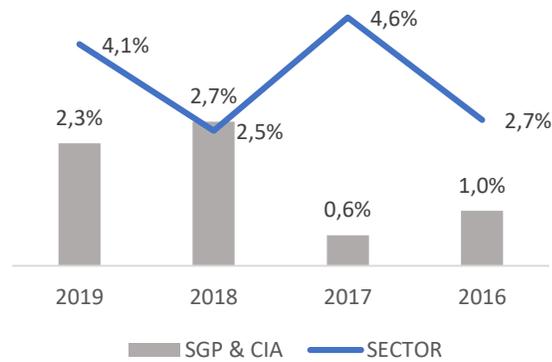


*Nota:* Creación propia a partir de EMIS - SECTORIAL 2020.

La rentabilidad del activo de la empresa entre el 2016 y 2019 ha registrado niveles inferiores frente al sector, a excepción del 2018 en el que se situó ligeramente por encima. Respecto a la rentabilidad del patrimonio, el indicador se ha ubicado por amplio margen superior al del sector, exceptuando el año 2018 en el que se evidencian resultados similares. Es de resaltar que, tanto para la empresa como para el sector, el ROE ha sido superior al ROA, lo cual refleja que parte del activo se financia con endeudamiento, de tal manera que se presenta un aumento de la rentabilidad financiera.

**Figura 21**

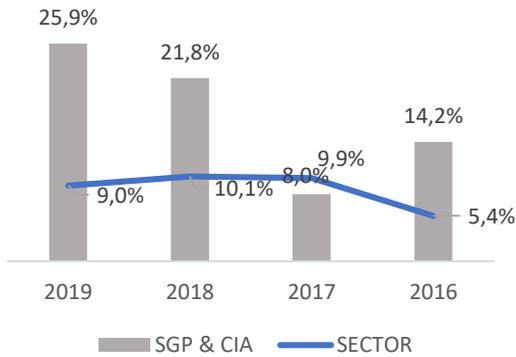
ROA



*Nota:* Creación propia a partir de EMIS - SECTORIAL 2020.

**Figura 22**

ROE



*Nota:* Creación propia a partir de EMIS -  
SECTORIAL 2020.

Los indicadores de liquidez correspondiente a razón corriente y prueba ácida revelan a nivel general mejores resultados para la empresa SGP & CIA respecto al sector, principalmente para el año 2019, en el cual contaba con 3 pesos de sus activos convertidos en efectivo en el corto plazo, para pagar cada peso de sus obligaciones, frente a 1.7 del sector. En cuanto a la liquidez ácida, se evidencia que la empresa podía cubrir cada peso de sus obligaciones a corto plazo con 1.99 pesos sin tener que vender sus inventarios, mientras que en el sector, este alcanzaba los 0.5 pesos.

**Figura 23**

*Razón corriente*



Nota: Creación propia a partir de EMIS - SECTORIAL 2020.

**Figura 24**

*Prueba ácida*



Nota: Creación propia a partir de EMIS - SECTORIAL 2020.

**Análisis Integral MMGO**

**Figura 25**

*Informe integral*



*Nota:* Creación propia a partir de sistema MMGO.

### **Análisis situacional**

El análisis de todos los componentes del modelo MMGO a excepción de importaciones y exportaciones, ubican a la empresa en el estadio 3, con una calificación de 57,91. Entre las variables de mayor avance organizacional, se destaca la gestión de mercadeo, financiera y de producción, así como, la comunicación e información y cultura organizacional. Se determinan oportunidades de mejora a nivel general en cada componente, especialmente en temas relacionados con el direccionamiento estratégico, gestión humana, la estructura organizacional y la gestión del conocimiento.

### **Recomendaciones**

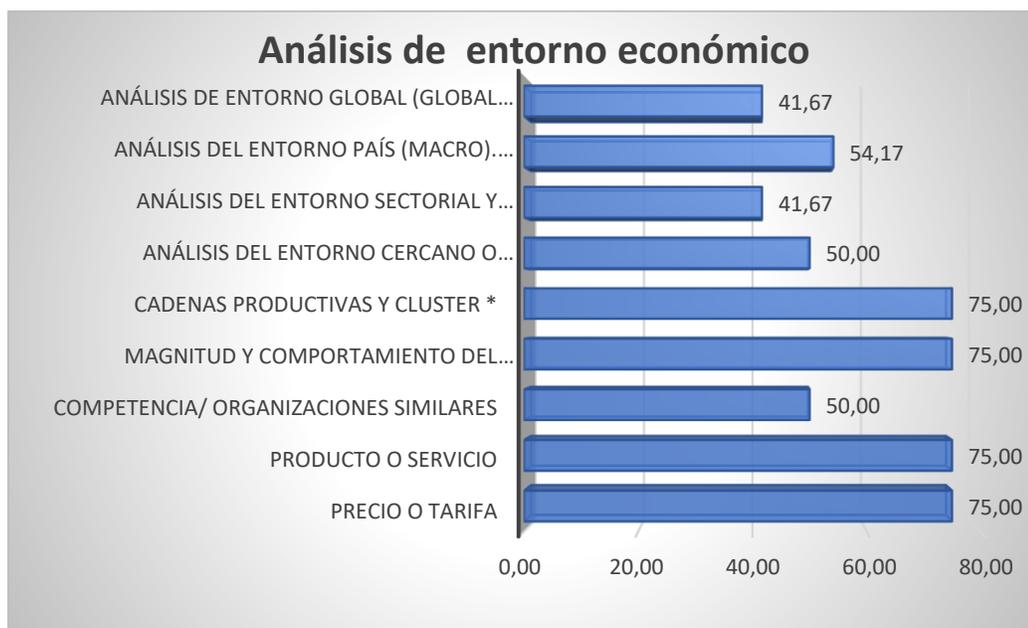
Implementar un plan de mejoramiento que fortalezca los componentes de menor puntuación, de tal manera que la empresa pueda ubicarse en el inicio del estadio 4, que le permitan competir de forma más eficiente en el mercado, adoptando las mejores prácticas empresariales que generen una mayor creación de valor a sus partes interesadas.

**Análisis en cada Componente**

**Componente Entorno Económico**

**Figura 26**

*Análisis de entorno económico*



*Nota:* Creación propia a partir de sistema MMGO.

**Análisis situacional:**

De acuerdo a la evaluación del componente de entorno, la empresa obtuvo una calificación de 54,17 con lo cual se ubica en el estadio 3. En el análisis de las variables, se observa que la empresa presenta debilidades en la incorporación del análisis del entorno tanto global, sectorial y próximo que le permita la identificación de las oportunidades y amenazas a las cuales se ve expuesta su estrategia, así mismo, el conocimiento acerca de sus principales competidores y el mercado, se deriva principalmente de la experiencia de la compañía, sin que existan estudios

formales de mercado, análisis de bases de datos o un benchmarking que les permita monitorear de forma permanente su posición frente a la competencia y las características de las mismas. En cuanto a las variables relacionadas con el conocimiento de su cadena productiva, producto y determinación de sus precios de venta, la empresa alcanza una mayor calificación, toda vez que ha identificado de forma importante el encadenamiento empresarial necesario para su operación y de igual manera, ha logrado establecer una adecuada estructura de precios.

**Problemas:**

- No se cuenta con un proceso permanente de monitoreo y análisis del entorno global y macroeconómico.
- La matriz de riesgos no contempla los posibles riesgos que se derivan de los cambios en el entorno y, por ende, no incluye controles para su mitigación.
- Ausencia de herramientas y procedimientos formales para el monitoreo del sector y sus principales competidores.

**Potencialidades:**

- La empresa cuenta con bases de datos que incorporan las principales variables relacionadas con su cadena productiva.
- Para la determinación de los precios se tienen plenamente identificados los referentes de mercado, costos, gastos y márgenes de utilidad.

**Recomendaciones:**

- Implementar un proceso permanente de monitoreo y análisis del entorno global y macroeconómico, que permita generar alertas a la alta dirección frente a identificación

de amenazas y oportunidades, para la adopción de estrategias o mecanismos de cobertura de riesgos.

- Incluir en la matriz de riesgos la identificación de los posibles riesgos que se derivan de los cambios en el entorno y los controles para su mitigación.
- Hacer uso de herramientas tecnológicas para el análisis formal del sector y elaboración de un benchmarking, que permitan realizar un seguimiento a la dinámica del mercado y de esta manera realizar ajustes en la estrategia.

Componente direccionamiento estratégico.

**Figura 27**

*Direccionamiento estratégico*



*Nota:* Creación propia a partir de sistema MMGO.

**Análisis situacional:**

El análisis de los descriptores del componente de direccionamiento estratégico ubica a la empresa en el estadio 2 con una calificación de 44,27, como resultado principal de las debilidades detectadas en las variables de principios de planeación, toda vez que no se tiene un documento del plan estratégico en el que se contemple un análisis del entorno externo e interno, pilares, objetivos e indicadores estratégicos, así como, mecanismos o estrategias que conlleven a su seguimiento y cumplimiento. En cuanto a las estrategias definidas para la comercialización de los proyectos de vivienda, lo cual representa el core del negocio, se observa una adecuada planeación, seguimiento y evaluación de las mismas.

**Problemas:**

- Ausencia de un plan estratégico empresarial y personal capacitado para su construcción.
- Escaso conocimiento y capacitación en la misión, visión y valores corporativos de la entidad.
- Los indicadores de seguimiento a la gestión se enfocan únicamente al área comercial y de producción.

**Potencialidades:**

- Adecuada definición de estrategias y monitoreo de los indicadores asociados a las mismas para las actividades que hacen parte del core del negocio.

**Recomendaciones:**

- Contratar un consultor externo para la elaboración del plan estratégico de la empresa, el cual incluya un análisis de contexto interno y externo, definición de los pilares y objetivos estratégicos, así como el plan de negocios y estrategias necesarias para el logro de las metas planteadas.

- Implementar un tablero de indicadores estratégicos y operativos para su control y seguimiento.
- Adoptar un plan de capacitación para la aprehensión del plan estratégico de la entidad, así como, su misión, visión y valores corporativos.

**Componente Gestión de Mercadeo**

**Figura 28**

*Gestión de mercadeo*



*Nota:* Creación propia a partir de sistema MMGO.

**Análisis situacional:**

- El análisis de los descriptores de la gestión del mercado ubica a la empresa en la parte alta del estadio 3 con una calificación de 71,25, como resultado de

principal de acuerdo a las puntuaciones en las variables que están actualmente orientadas hacia tener una fuerte gestión del mercado en donde se intenta cubrir la planeación, investigación y control del mercadeo de la empresa teniendo como referencia las necesidades que se les va a cubrir a los clientes.

**Problemas y potencialidades:**

- Falta vincular de una forma más participativa a las necesidades, requerimientos de los clientes los cuales se debe fortalecer para que los esfuerzos en la gestión de mercadeo se puedan consolidar en una mejora significativa en cuanto a los planes de mercadeo y las acciones que se deben de tomar para poder hacer las respectivas correcciones

**Recomendaciones:**

- Contratar a un experto en mercados, el cual pueda brindar las herramientas necesarias para poder implementar un plan adecuado de mercadeo en donde se pueda identificar las oportunidades de mejora a la gestión incorporando un estudio de mercado donde se evidencie el comportamiento de los clientes y del sector para así poder optimizar la estrategia.

***Componente Cultura Organizacional***

**Figura 29**

*Cultura organizacional*



*Nota:* Creación propia a partir de sistema MMGO.

### **Análisis situacional**

La calificación de las variables de cultura organizacional ubica a la empresa en el estadio 3, con una puntuación de 63,54. A nivel general se evidencia un papel de liderazgo claro por parte de la alta dirección y alineación de los equipos de trabajo para el cumplimiento del objeto social de la entidad, en la que se resalta el compromiso de los colaboradores a pesar de la ausencia de un programa formal de desarrollo y reconocimiento a su labor.

### **Problemas:**

- Informalidad en los planes de reconocimiento y desarrollo para los colaboradores.
- Ausencia de un plan de retiro laboral
- No se cuenta con un documento de diagnóstico y plan para promover la cultura organizacional.

### **Potencialidades:**

- Clara definición de roles y responsabilidades.
- Alineación de los equipos de trabajo.

- Ambiente laboral armonizado

**Recomendaciones:**

- Desarrollar un programa de reconocimiento y desarrollo para los colaboradores que contribuya al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Implementar un plan de retiro laboral, encaminado a minimizar el impacto social de la desvinculación tanto por jubilación como por terminación del contrato.

**Componente Estructura Organizacional**

**Figura 30**

*Estructura organizacional*



*Nota:* Creación propia a partir de sistema MMGO.

**Análisis situacional**

El análisis de los descriptores de estructura organizacional, ubican a la empresa en el estadio 3, con una calificación de 53,47. Se observa que las actividades desarrolladas por las áreas de la empresa obedecen a lo definido en el organigrama, a pesar de no tener documentado en un sistema de información el mapa de procesos y procedimientos. Así mismo,

existen debilidades en la planeación de la estructura, toda vez esta se ajusta principalmente al volumen de los proyectos en venta y construcción.

**Problemas:**

- Los procedimientos se encuentran parcialmente documentados y no se cuenta con una herramienta tecnológica que permita su consulta y actualización, lo cual deja en evidencia la aplicación de actividades diferentes para un mismo proceso.
- No se encuentra documentado el mapa de procesos.

**Potencialidades:**

- Estructura organizacional claramente definida en el organigrama.
- Las decisiones son tomadas por un ente colegiado en el que participan todos los líderes de las áreas de la empresa.
- Los colaboradores cuentan con los perfiles necesarios para la ejecución de los roles de la organización.

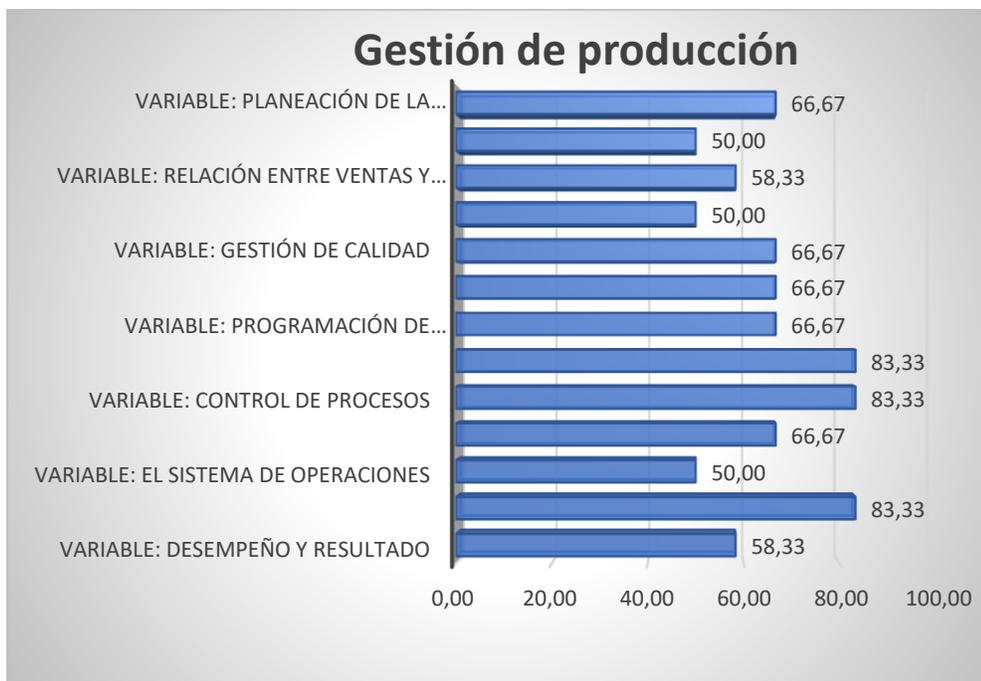
**Recomendaciones:**

- Implementar un sistema de información que permita la estandarización de los manuales y procedimientos, el cual sea de acceso a toda la organización.
- Elaborar el mapa de procesos de la organización y alinearlos con los procedimientos de las áreas.

***Componente Gestión de Producción***

**Figura 31**

*Gestión de producción*



Nota: Creación propia a partir de sistema MMGO.

**Análisis situacional:**

El análisis de los descriptores de producción, ubican a la empresa en el estadio 3, con una calificación de 65,38. Se observa que las actividades desarrolladas por las áreas responsables tienen una adecuada gestión ya que se cuentan con presupuestos especializados para poder llevar el control de cada una de las actividades productivas que se requiere para poder cumplir con los tiempos estipulados para la entrega de los productos y servicios que ofrece la empresa.

**Problemas:**

- Los procedimientos se encuentran estandarizados de acuerdo con la experiencia de las personas a cargo de la producción, es necesario que se opte por un sistema más

tecnificado con el propósito de que el proceso productivo cuente con unas bases más sólidas.

- Los indicadores podrían trabajarse bajo un sistema integral de indicadores
- Se presentan retrasos en la entrega de los proyectos, lo cual incide en una mala experiencia del cliente

**Potencialidades:**

- Se cuenta con estándares de calidad asociado a la normatividad colombiana que responde a los requerimientos de ley.

**Recomendaciones:**

- Implementar un sistema de gestión de calidad estandarizado internacionalmente para poder optimizar la producción y reducir costos, teniendo en cuenta que solo se cuenta con los estándares mínimos y reglamentarios.
- Elaborar un manual de procesos que estandarice tiempos y movimientos.

**Componente de Gestión Financiera**

**Figura 32**

*Gestión financiera*



*Nota:* Creación propia a partir de sistema MMGO.

**Análisis situacional:**

El análisis de los descriptores de producción, ubican a la empresa en el estadio 3, con una calificación de 61,80. Se observa que la empresa se encuentra financieramente sana en donde sus indicadores financieros pueden dar soporte para que sean sostenible en el tiempo aun sin tener unas políticas y gestión diferenciadoras en donde se pueda maximizar el valor de la empresa.

**Problemas:**

- La inversión en cuanto a sus activos fijos está ligada únicamente a un análisis de factibilidad sin tener en cuenta otro tipo de alternativas como alianzas y/o asociaciones para su crecimiento.
- La información que produce la empresa no contiene aspectos relacionados con el cliente.
- Adecuados indicadores financieros y gestión presupuestal.

**Recomendaciones:**

- Identificar alternativas ante las diferentes formas de financiación para la adquisición de activos fijos.
- Incluir variables que contengan los aspectos relacionados con el cliente que permita medir de una forma más eficiente la información financiera.

**Potencialidades:**

- Incluir en la gestión financiera un plan estratégico diseñado y al comportamiento del mercado.

***Componente Gestión Humana*****Figura 33**

**Gestión humana**



Nota: Creación propia a partir de sistema MMGO..

**Análisis situacional:**

El análisis de los descriptores del componente gestión humana ubica a la empresa en el estadio 3 con una puntuación de 53,59. Los resultados de la calificación obedecen principalmente a las variables de selección y manejo laboral, toda vez que la empresa para sus procesos misionales, cuenta con estándares de selección de personal, en el que se validan las aptitudes y condiciones físicas de los candidatos frente a los roles requeridos, apoyado de la realización de visitas domiciliarias y validación completa de antecedentes personales, así mismo, se propende por el cumplimiento del reglamento interno de trabajo y existe un plan de trabajo para la gestión de la seguridad y salud en el trabajo. No obstante, la aplicación de estos componentes se enfoca al área misional, por lo que se evidencia la necesidad de hacer extensivas las políticas a las demás áreas de la empresa y a nivel general, incorporar

mecanismos que permitan mejorar los descriptores relacionados con la promoción, evaluación del desarrollo inducción y bienestar social, en los cuales se observa informalidad y ausencia de procedimientos para su ejecución.

**Problemas:**

- Debilidades en el proceso de inducción, toda vez que se enfoca exclusivamente en las funciones a desarrollar en el rol asignado.
- No existe un plan de bienestar social, medición del clima laboral y, por ende, indicadores formales de las actividades y programas desarrollados. Las actividades implementadas son esporádicas y no cuentan con la debida planeación.
- Ausencia de mecanismos para la evaluación del desempeño de los colaboradores.
- Para la promoción de los colaboradores no se utilizan criterios de experiencia, nivel educativo, antigüedad o meritocracia y de igual manera no se tiene sistematizada esta información.

**Potencialidades:**

- Apropiación del reglamento interno de trabajo por parte de los colaboradores.
- Aplicación de estándares de selección de personal.
- Salarios equitativos de acuerdo al rol y equidad de género.
- Implementación del plan de seguridad y salud en el trabajo con énfasis al equipo de construcción de los proyectos, lo cual ha permitido reducir los índices de ausentismo y accidente laboral.

**Recomendaciones:**

- Elaborar e implementar un plan de bienestar con actividades permanentes para todas las áreas de la empresa, apoyado con el seguimiento de indicadores que permita medir su impacto en los colaboradores.
- Optimizar el proceso de inducción incorporando la socialización del plan estratégico de la empresa, misión, visión, valores corporativos, estructura organizacional, programas de bienestar, seguridad y salud en el trabajo y demás políticas de gestión humana, que le permitan al nuevo colaborador tener el conocimiento no solo de sus funciones sino de todos los componentes del actuar empresarial.
- Implementar una herramienta tecnología que apoye la medición de la productividad y habilidades blandas para la evaluación de desempeño e incorpore variables de caracterización de los colaboradores, que sirva como insumo para la promoción, desarrollo y capacitación de los mismos.

### ***Componente Exportaciones***

La empresa no realiza exportaciones, por lo cual no se califica este componente.

### **Figura 34**

*Exportaciones*



*Nota:* Creación propia a partir de sistema MMGO.

**Componente Importaciones**

La empresa no realiza exportaciones, por lo cual no se califica este componente.

**Figura 35**

*Importaciones*

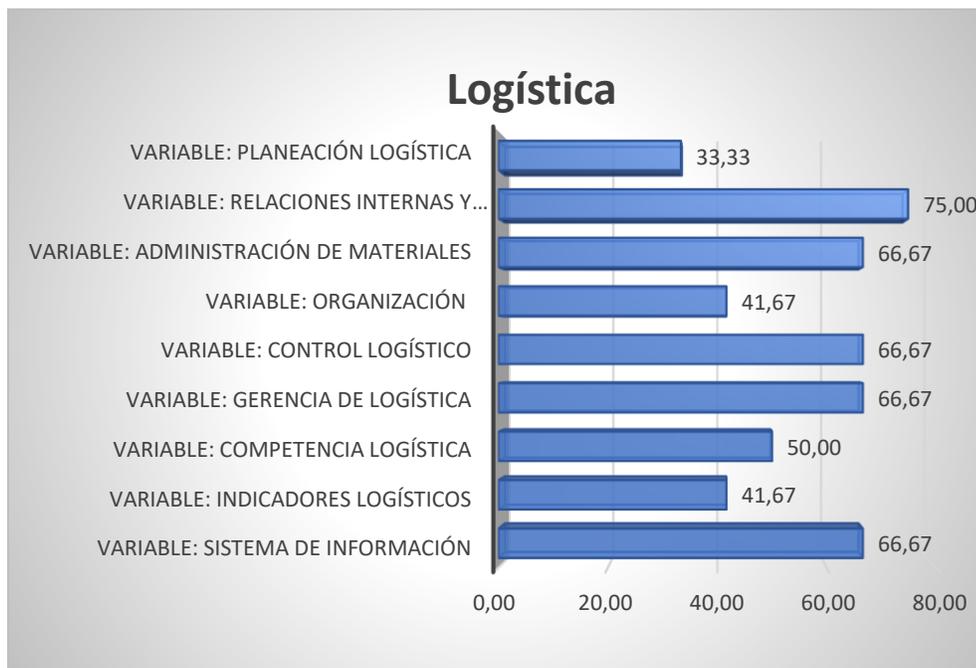


Nota: Creación propia a partir de sistema MMGO.

**Componente Logística**

**Figura 36**

*Logística*



Nota: Creación propia a partir de sistema MMGO.

**Análisis situacional:**

El análisis de los descriptores del componente logística ubica a la empresa en el estadio 3 con una puntuación de 53,24. Los resultados de la calificación obedecen principalmente a que en las variables tienen un puntaje medio en la tabla de medición debido a que aún se requiere trabajar más en distintos procesos que aporten a que este componente puntúe mejor; se debe mejorar la estrategia en cuanto a los aspectos logísticos, contará con un personal profesional en logística y un sistema de información el cual sincronice los procesos entre producción y almacén.

**Problemas:**

- Los procedimientos se encuentran estandarizados de acuerdo con la experiencia de las personas a cargo de la logística, es necesario que se opte por un sistema mas tecnificado con el propósito de que la logistica sea más eficiente.
- Los indicadores podrían trabajarse bajo un sistema integral de indicadores:

**Recomendaciones:**

- Estandarizar internacionalmente el sistema de logística.
- Implementar un sistema de gestion de calidad estandarizado internacionalmente para poder optimizar la logística y reducir costos.
- Elaborar sistema de control interno en donde se establezcan tiempos y movimientos.

**Componente Asociatividad**

**Figura 37**

*Asociatividad*



*Nota:* Creación propia a partir de sistema MMGO.

**Análisis situacional:**

La calificación de las variables de asociatividad ubican a la empresa en el estadio 3 con una puntuación de 54,31. El diagnóstico de este componente permite evidenciar que aunque la alta dirección comprende la importancia de generar alianzas estratégicas que le permitan el cumplimiento de su misión y participar activamente en las actividades y compromisos establecidos con el gremio, no se generan las suficientes acciones para la suscripción de convenios interadministrativos y la asistencia a eventos del gremio son restringidos. Esta situación, se reconoce como una de las limitantes para el aumento de la dinámica de ventas y expansión de los proyectos a nivel nacional.

**Problemas:**

- Asistencia limitada a eventos del gremio.
- Inexistencia de alianzas estratégicas para el cumplimiento de su misionalidad.
- Información de la empresa y procedimientos parcialmente sistematizados.
- Potencialidades:
- Disposición de la alta gerencia para implementar mecanismos de asociatividad.
- Cumplimiento de la normatividad del sector y compromisos que de forma esporádica se han establecido con el gremio

**Recomendaciones:**

- Establecer alianzas estratégicas con entidades financiadoras de vivienda que permita dinamizar la venta de los proyectos.
- Incorporar en su plan de mercadeo la asistencia permanente a los eventos del gremio, a fin de conocer mejores prácticas de la construcción de vivienda,

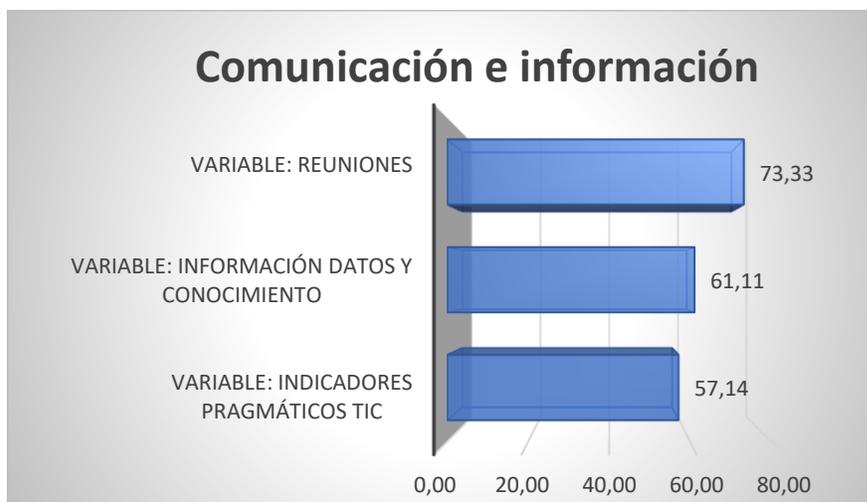
establecer convenios, ser reconocidos en el sector y adquirir compromisos que les permitan fortalecer la confianza con sus partes interesadas.

- Implementar a todo nivel de la organización un sistema de información que permita el registro de los datos procesados por cada área y el análisis de los mismos para la toma de decisiones.

**Componente Comunicación e Información**

**Figura 38**

*Comunicación e información*



*Nota:* Creación propia a partir de sistema MMGO.

**Análisis situacional**

La calificación de las variables de comunicación e información ubican a la empresa en el estadio 3 con una puntuación de 63,86. El diagnóstico de este componente permite evidenciar que, aunque la alta dirección tiene un buen manejo en cuanto a la forma que emite su información; así mismo como los interesados a ella la conocen se puede mejorar en estrategias tecnológicas que permitan optimizar esta información.

**Problemas:**

- Página web con poca información diferenciadora de la empresa.
- No existe responsable que administre la página web de la empresa.

**Recomendaciones:**

- Contratar a un experto en TIC para que oriente y genere estrategias novedosas para poder utilizar las TIC como la página web para poder ser más vistosos en este sentido

**Componente Innovación y Conocimiento**

**Figura 39**

*Innovación y conocimiento*



*Nota:* Creación propia a partir de sistema MMGO.

**Análisis situacional**

La calificación de las variables de innovación y conocimiento ubican a la empresa en el estadio 3 con una puntuación de 50,10. El diagnóstico de este componente permite evidenciar

que para la alta dirección todo lo concerniente a la innovación y conocimiento está dado por medio de la experiencia de cada uno de ellos. La innovación, la tecnología y la cultura está dada es por apreciaciones personales mas no por un rigor profesional.

**Problemas:**

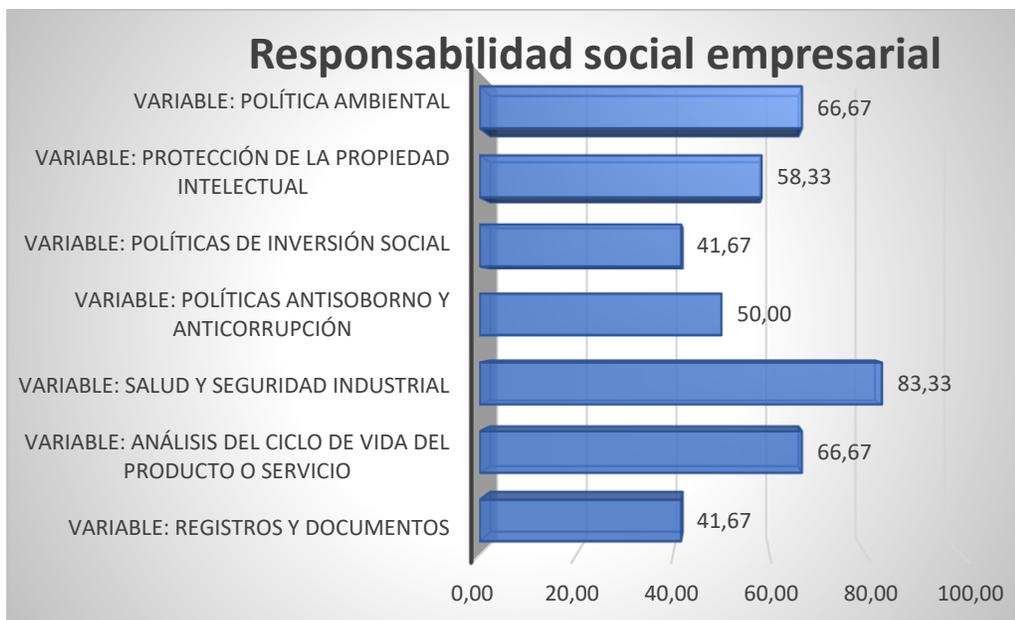
- No se cuenta con un profesional en innovación para que brinde estrategias para mejorar.
- No existe comités de innovación para poder expresar las ideas.

**Recomendaciones:**

- Contratar a un profesional en innovación para que oriente y genere estrategias novedosas para poder utilizar estas herramientas para aumentar el valor de la empresa.
- Utilizar tecnologías de la información que apoyan el compartir conocimientos para generar ideas innovadoras en pro de la organización.

***Componente Responsabilidad Empresarial*****Figura 40**

*Responsabilidad social y empresarial*



*Nota:* Creación propia a partir de sistema MMGO.

**Análisis situacional:**

La valoración de los descriptores de la responsabilidad social ubica a la empresa en el estadio 3, con una calificación de 58,3. Considerando que el objeto social de la empresa está enfocado principalmente a la construcción de vivienda, se resalta la gestión que se ha venido desarrollando en materia de adopción de políticas ambientales que permitan un bajo impacto en el proceso constructivo, acompañado de programas de salud y seguridad industrial que mitiguen los riesgos de la operación.

Así mismo, desde la alta dirección se han desarrollado políticas conducentes al cumplimiento de la normatividad para la protección de la propiedad intelectual, a fin de proteger la empresa de sanciones o demandas derivadas de su incumplimiento. Entre los factores a mejorar, se encuentra que la entidad a pesar de tener conocimiento en temas de inversión

social, no se ha desarrollado ningún programa al respecto y adicionalmente, se cuenta con una escasa estructuración y difusión de políticas de anticorrupción.

En cuanto a la sistematización de la información y documentos, tal como se ha evidenciado en otros componentes, no se cuenta con un sistema de información robusto y formal que permita la consolidación y consulta de los datos generados por las diferentes áreas.

**Problemas:**

- Ausencia de programas de inversión social.
- Debilidades en los lineamientos y difusión de políticas de antisoborno y anticorrupción.
- Información de la empresa parcialmente sistematizados.
- Potencialidades:
- Adopción de políticas ambientales para reducir el impacto de los procesos constructivos.
- Implementación de programas de salud y seguridad social para el beneficio de todos los colaboradores.
- Adecuado análisis del uso de materiales en pro de disminuir el impacto ambiental.

**Recomendaciones:**

- Elaborar y desarrollar programas de inversión social que contribuya a la mitigación del impacto de la operación hacia las comunidades y mejore su calidad de vida.
- Incorporar en los valores corporativos un enfoque hacia la lucha contra la corrupción y soborno y realizar campañas de divulgación en toda la entidad.
- Implementar a todo nivel de la organización un sistema de información que permita la digitalización de los documentos, el registro de los datos procesados por cada área y el análisis de los mismos para la toma de decisiones.

## **Plan de Intervención**

### **Plan de Mejora Propuesto para SGP & CIA S.A.S.**

A partir de los resultados evidenciados en el diagnóstico de la empresa a través del análisis de contexto, la aplicación del modelo MMGO y el análisis de las 5 fuerzas de Porter, a continuación, se presenta un plan de mejora con los elementos del direccionamiento estratégico para los próximos 4 años, que contribuya a la solución de las debilidades identificadas con la aplicación de los modelos y conlleve a aumentar su participación en el mercado y la generación de valor para sus partes interesadas.

#### ***Mapa Estratégico***

La definición de la estrategia corporativa se construyó a partir de los negocios dominantes de la compañía, es decir, sobre aquellos que contribuyen en mayor parte a la generación de ingresos y sobre los cuales se cuenta con experiencia y proyección, por lo tanto, la propuesta de misión, visión y pilares estratégicos, se enfoca en la construcción de vivienda VIS y NO VIS, toda vez que la interventoría de proyectos si bien hace parte del portafolio de los servicios, solo representa aproximadamente el 10% de los ingresos percibidos en cada vigencia.

El primer pilar estratégico se enfoca en la perspectiva financiera, para el cual se espera contar con un crecimiento rentable, sostenible y sólido, siendo estos componentes esenciales que impactan positivamente el desarrollo económico de los colaboradores y accionistas y generan confianza a los usuarios de los proyectos constructivos.

El segundo pilar, asociado a la perspectiva del cliente, propende por ofrecer una experiencia de servicio superior a los usuarios, en la cual la empresa debe enfocar sus esfuerzos por optimizar su proceso de producción en aras de mejorar el perfil de sus asesores,

ofrecer una cobertura mas amplia de servicios a través de las alianzas estratégicas y garantizar la entrega oportuna y de calidad de sus productos.

El tercer pilar estratégico, busca desde la perspectiva de los procesos internos, convertir a SGP & CIA en una empresa con proceso efectivos soportados en una estructura organizacional fortalecida, innovadora y con un uso eficiente de las nuevas tecnologías.

Por último, el pilar estratégico correspondiente a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, tiene como objetivo impulsar el desarrollo profesional y personal de los colaboradores y de forma paralela, fomentar la aprehensión de los valores propios de la organización. Así mismo, a través de programas de responsabilidad social que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades, se pretende mitigar el impacto social generado por la operación,

Los valores corporativos y las estrategias mencionadas, se consolidan y exponen a continuación:

#### **Figura 41**

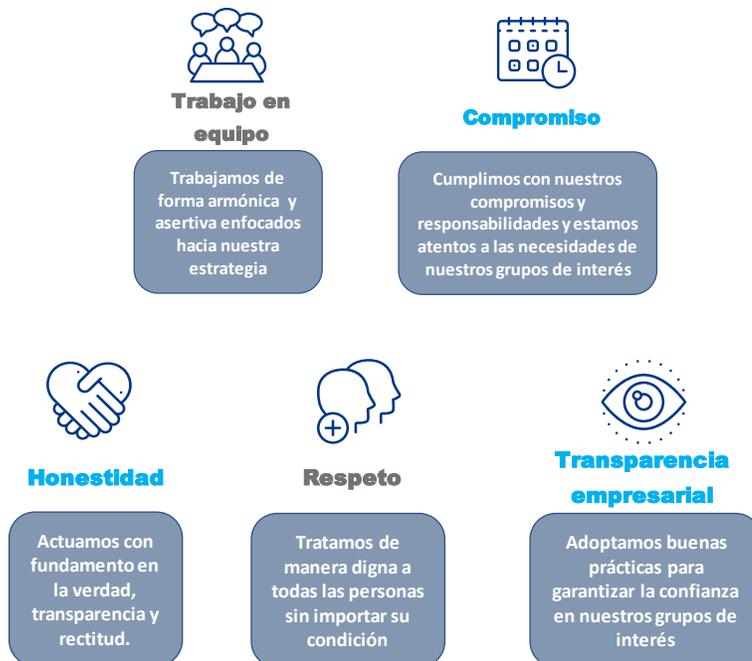
*Propuesta mapa estratégico SGP & CIA*



Nota: Creación propia.

**Figura 42**

*Propuesta valores corporativos SGP & CIA*



*Nota:* Creación propia.

## Plan de Acción

Con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos planteados, a continuación, se detallan las acciones diseñadas para implementación a partir del segundo semestre de 2021:

### Tabla 12

*Plan de acción*

Perspectiva	Objetivo estratégico	Plan de acción	Meta	Fecha de implementación	Responsable
<b>Financiera</b>	Crecimiento sostenido de los ingresos	Expandir la construcción de proyectos de vivienda a las regiones con mayor nivel de intención de compra	4 proyectos nuevos por año y margen operacional para el primer año del 11%, incrementado anualmente hasta alcanzar niveles de la industria	ene-22	Gerencia General / Gerencia de Mercadeo / Gerencia Comercial / Gerencia de Operaciones y Tecnología / Gerencia Financiera
	Incremento del margen operacional	Alinear el plan estratégico con el presupuesto de la empresa		dic-21	Gerencia de Mercadeo/ Gerencia de Operaciones y Tecnología / Gerencia Financiera
		Adoptar una estructura de fondeo financiero para garantizar la liquidez requerida para la consecución de los proyectos	dic-21	Gerencia Financiera	
	Aumento participación en el mercado	Diseñar un plan de mercadeo para los próximos 5 años en donde	Plan de mercadeo	sep-21	Gerencia de Mercadeo

		se evidencien las estrategias para la comercialización de los futuros proyectos constructivos			
<b>Cientes</b>	Satisfacción del cliente	Ofrecer características diferenciadoras en los proyectos constructivos, que permitan a la empresa ser más visible en el mercado y mejorar la experiencia del cliente	80% indicador satisfacción primer año y crecimiento de 5 puntos porcentuales por año	ene-22	Gerencia de Mercadeo / Gerencia Comercial/ Gerencia de Operaciones y Tecnología
	Oportunidad en el servicio	Implementar indicadores de gestión que permitan hacer seguimiento al cumplimiento de los tiempos de entrega de los proyectos y calidad del servicio	100% cumplimiento de tiempos de entrega y calidad del servicio	sep-21	Gerencia de Operaciones y Tecnología
	Alianzas estratégicas	Gestionar y establecer convenios con los demás actores del sector, que contribuyan al desarrollo de la	2 convenios nuevos por año	jun-21	Gerencia de Mercadeo

		misión de la empresa			
<b>Procesos internos</b>	Transformación digital	Adquirir un software que permita la digitalización de los documentos, el registro de los datos procesados y facilite el flujo de información entre las áreas de la empresa	40% documentos digitalizados y registros procesados para el primer año e incremento de 20 puntos porcentuales por año	ene-22	Gerencia de Planeación
		Contratar a un experto en TIC que oriente y genere estrategias novedosas para la optimización de las herramientas tecnológicas utilizadas al interior de la empresa, así como, la actualización e implementación de accesos para la gestión de trámites a través de la página Web.	3 herramientas tecnológicas optimizadas o implementadas por año	jun-21	Gerencia de Operaciones y Tecnología
	Modernización organizacional	Adoptar un sistema de información que permita la	Software de administración de procesos y	dic-21	Gerencia de Planeación

		consolidación de los manuales y procedimientos de las áreas de la empresa y que a su vez caracterice los procesos y las funciones a su cargo	procedimientos		
		Implementar modelos analíticos para la generación de informes que contengan análisis de entorno, alertas, propuestas de ajuste de estrategias, etc., a partir del análisis de los datos generados por las áreas de la empresa	6 informes por año	ene-22	
	Producción con altos estándares de calidad	Implementar un sistema de gestión de calidad estandarizado internacionalmente que conduzca a la optimización del proceso de	100% proceso producción con estándares de calidad	jun-22	Gerencia de Operaciones y Tecnología

		producción y reduzca costos.			
<b>Apren- dizaje y creci- miento</b>	Modelo de gestión del conocimiento	Elaborar un programa anual de capacitación en el que se socialice el plan estratégico de la empresa, historia, estructura organizacional, políticas de gestión humana, funciones a cargo y demás factores que permitan contar con personal capacitado y con alto sentido de pertenencia	Plan anual de capacitación - 100% de colaboradores con mínimo 4 capacitaciones al año	ene-22	Gerencia de Gestión Humana
	Modelo de desarrollo del personal	Definir un programa de reconocimiento y desarrollo para los colaboradores que incluya la medición anual del clima laboral y contribuya al cumplimiento de los objetivos estratégicos	Plan anual de bienestar - 70% de colaboradores satisfechos según encuesta de clima laboral, con un incremento de 5 puntos porcentuales por año	ene-22	
		Implementar un plan de retiro laboral,	Plan de retiro laboral	ene-22	

		encaminado a minimizar el impacto social de la desvinculación tanto por jubilación como por terminación del contrato.			
		Establecer y sistematizar indicadores de caracterización y evaluación del desempeño de los colaboradores	Evaluación de gestión del desempeño con una calificación de 70% para el primer año y crecimiento de 5 puntos anuales	ene-22	
	Construcción responsable con la comunidad	Elaborar y desarrollar programas de inversión social que contribuya a la mitigación del impacto de la operación hacia las comunidades y mejore su calidad de vida.	Política de responsabilidad social empresarial	ene-22	Gerencia de Planeación

ón propia.

**Indicadores**

uerdo a las metas definidas en el plan de acción y con el propósito de suministrar

enta a la alta dirección que le permita contar con una visualización general y

del avance en el plan estratégico, a continuación se presenta el tablero de

indicadores estratégicos, en el cual a través de mini gráficos de Excel y el uso de la escala de colores, se evidencia el cumplimiento de las metas, donde el color verde representa un cumplimiento satisfactorio entre el 90-100%, el amarillo para un porcentaje entre 70-89%, el cual es el resultado de una ejecución aceptable y con oportunidades de mejora y rojo por debajo de 70%, para el cual se deben adoptar planes de acción inmediatos y de corto plazo para la mejora de los indicadores.

**Tabla 13**

*Indicadores*

**TABLERO DE INDICADORES ESTRATÉGICOS SGP % CIA**

AÑO		Fecha de Inicio Fecha de Corte		DD/MM/AÑO		2019			2020			2021			
Tendencia	Perspectiva	Indicador	UM	Frecuencia	Periodo de Evaluación				Periodo - 1			Comportamiento			
					Period Base	Objetivo	Periodo - 2	Periodo - 1	Actual	Tendencia	Status	Period Base	Objetivo	Real	Status
↑	Financiera	Lanzamiento de nuevos proyectos	Num	Anual	2	4	2	2		0%	200%	400%	0%	↓	
↑		Incremento margen operacional	%	Anual	9%	11%	6,5%	9,0%		0%	9%	11%	0%	↓	
↑	Clientes	Satisfacción del cliente	%	Anual	0%	80%	0,0%	0,0%		0%	0,00%	80%	0%	→	
↑		Oportunidad tiempos de entrega y calidad	%	Anual	80%	100%	75,0%	80,0%		0%	80%	100%	0%	↓	
↑		Nuevos convenios	Num	Anual	0	2	0	0		0%	0%	200%	0%	→	
↑	Procesos internos	Documentos digitalizados y registro digital de datos	%	Anual	20%	40%	10,0%	20,0%		0%	20%	40%	0%	↓	
↑		Herramientas tecnológicas implementadas u optimizadas	Num	Anual	1	3	1	1		0%	100%	300%	0%	↓	
↑		Informes de contexto y análisis de datos	Num	Anual	0	6	0	0		0%	0%	600%	0%	→	
↑		Procesos con estándares de calidad implementados	%	Anual	50%	100%	30,0%	50,0%		0%	50%	100%	0%	↓	
↑	Aprendizaje y crecimiento	Capacitaciones por colaborador	Num	Anual	1	4	1	1		0%	100%	400%	0%	↓	
↑		Encuesta clima laboral	%	Anual	0,0%	70,0%	0,0%	0,0%		0%	0,0%	70,0%	0,0%	→	
↑		Evaluación desempeño laboral	%	Anual	0,0%	70,0%	0,0%	0,0%		0%	0,0%	70,0%	0,0%	→	

*Nota:* Creación propia.

**Organigrama**

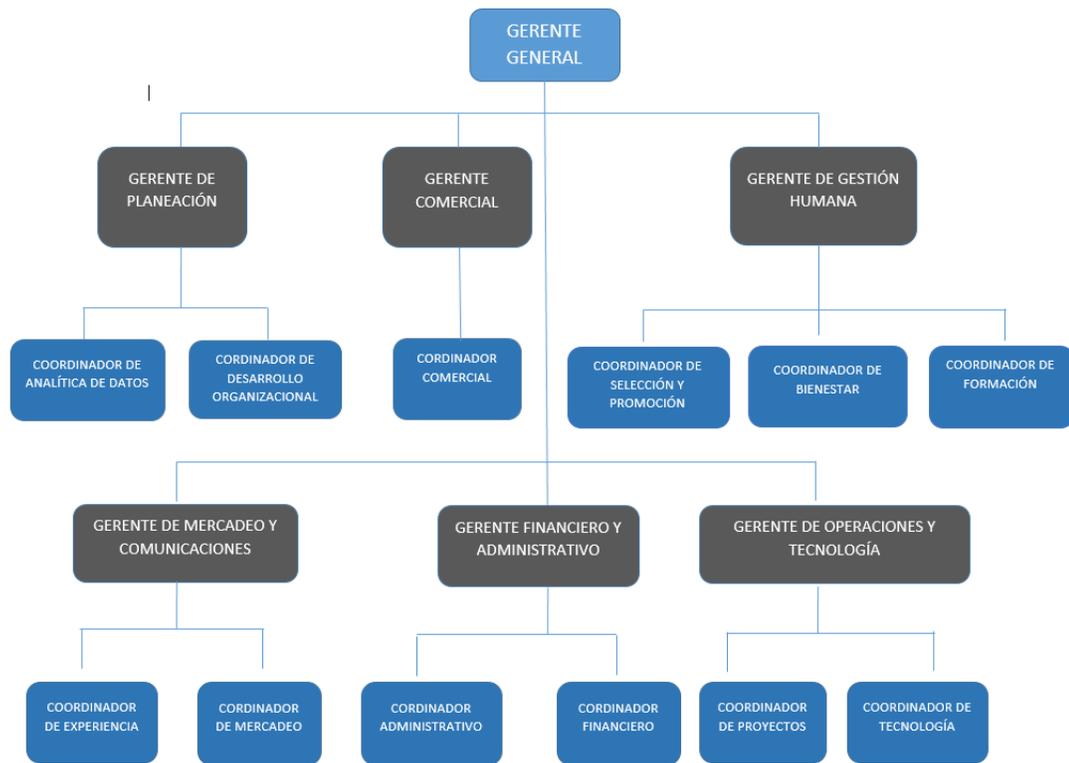
Con el fin de garantizar una exitosa implementación del plan estratégico, se debe alinear el enfoque y objetivos definidos en este con la estructura organizacional, en el entendido de cómo se deben redistribuir las funciones en los distintos centros de responsabilidad. Para lo anterior, se propone una modificación en el organigrama actual que

permita contar con procesos que contribuyan a la transformación institucional y optimice la operación relacionada con el core del negocio; en este sentido, se incluye la creación de una gerencia de planeación estratégica que se encargue de establecer y garantizar el cumplimiento de las directrices organizacionales enmarcadas en el plan estratégico, contribuyendo a la mejora de la gestión de la empresa; mediante la planeación, seguimiento y evaluación de planes e indicadores.

Así mismo, el nuevo organigrama unifica la gerencia de proyectos y de construcción, en la gerencia de operaciones y tecnología, lo cual permitirá centrar el control de los procesos constructivos de punta a punta, apoyado del componente tecnológico, el cual es transversal a toda la organización. En cuanto a las áreas administrativas, las cuales se encontraban a cargo en forma directa de la gerencia general, se instituye una nueva gerencia que agrupa el componente financiero y administrativo y una gerencia dedicada a la gestión del talento humano, toda vez que este capital representa uno de los principales activos de la compañía.

### **Figura 43**

#### ***Propuesta de Organigrama SGP & CIA***



*Nota:* Creación propia

Teniendo en cuenta la nueva estructura organizacional, el mapa de procesos de la compañía considera las necesidades y satisfacción del cliente como la principal entrada y salida de su gestión, donde la planeación estratégica y procesos, las comunicaciones y mercadeo y el factor financiero, se constituyen como los procesos encargados de propender por la eficiencia de los demás procesos y la definición y control de las diferentes estrategias. Por su parte, el proceso comercial y de operaciones, están encaminados al cumplimiento de la misión de la compañía y la generación de valor al cliente, todos soportados en los procesos administrativos, tecnológicos y de gestión humana, quienes de forma transversal contribuyen al alcance de los objetivos estratégicos de cada área.

**Figura 44**

*Propuesta mapa de procesos SGP & CIA*



*Nota: Creación propia*

### **Conclusiones y Recomendaciones**

Las siguientes conclusiones y recomendaciones se derivan del desarrollo de cada uno de los objetivos específicos definidos para el presente trabajo, que permitió el diseño del plan y mejoramiento para la Sociedad SGP & CIA:

- A partir del análisis de las cinco fuerzas de Porter, aplicado a la Sociedad SGP & CIA, se pudo determinar que la constructora presenta ventajas y oportunidades de crecimiento en aspectos tales como la economía de escala, que permite una optimización de la estructura de costos, las políticas de gobierno que cada vez más se enfocan a promover la adquisición de vivienda y las grandes perspectivas de crecimiento industrial, sin embargo, se evidencia que el valor de la marca, el bajo uso de herramientas tecnológicas y la diversidad de oferta en el sector, son factores en los que la compañía debe diseñar estrategias y enfocar esfuerzos para mejorar su nivel de competitividad y participación en el mercado.
- Con la aplicación del Modelo de Modernización de las Organizaciones MMGO se logró evidenciar que la Sociedad SGP & CIA se ubica en el estadio 3 con una puntuación de 57,91, presentando fortalezas y avances en componentes como la gestión de mercadeo (puntaje 71,25), producción (puntaje 65,38) y comunicación e información (puntaje 63,86), siendo estos elementos que al hacer parte del core del negocio, han tenido la mayor concentración de estrategias por parte de la compañía tendientes a adoptar mejoras permanentes en sus procesos. En cuanto a las debilidades y oportunidades de mejora, se observa falencias en la definición y empoderamiento en el direccionamiento estratégico (puntaje 44,27), no se cuenta con acciones de asociatividad que permitan

generar alianzas estratégicas (54,31) y deficiencias en la estructura organizacional y gestión del talento humano (puntaje 53,47 y 53,59 respectivamente).

- Como parte del plan de mejoramiento, se considera que la definición e implementación del plan estratégico, es el punto de partida para el mejoramiento de los factores con mayor debilidad detectados en el diagnóstico organizacional, así como la optimización de aquellos en los que se observan fortalezas de la empresa; toda vez que el plan de acción propuesto contiene estrategias transversales hacia todos los niveles de la compañía, lo cual permitirá proyectar sus componentes a estadios superiores y alcanzar ventajas competitivas que conlleven una mayor participación en el mercado y generación de valor a sus partes interesadas.
- El trabajo de una adecuada dirección estratégica dentro de una compañía no tiene fin; esto debido a que es necesario que las estrategias que se presentan en un plan de mejoramiento sean constantemente evaluadas de acuerdo con la dinámica que puede presentar el mercado, la tecnología, la situación económica del país entre otras variables para así poder lograr un adecuado sostenimiento y crecimiento de la compañía. Con ayuda de la matriz MMGO se pudo observar el cómo se encuentra la organización en cuanto a las áreas de mayor importancia de la compañía.

### Referencias

- Arévalo Pardo, Ocampo Guzmán, & Pérez Uribe. (2014). Intervención e innovación de la estructura organizacional - MIIGO. ISBN: 978-958-756-290-3.
- Baena , E. (1998). Ernesto. "Píldoras" Sobre competitividad. *Revista Scientia Et Technica*.
- Bancaria. (2018). *Circular Básica Jurídica (C.E. 007-96). Histórico Circular Básica Jurídica (C.E. 007-96)*.
- Banco de la República, (2021). Índice de precios de la vivienda usada (IPVU).  
<https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/indice-precios-vivienda-usada-ipvu>
- Calero, M. (2018, 4 agosto). ¿Cuánto impacta la tecnología en las constructoras? *Revista Construir*. <https://revistaconstruir.com/cuanto-impacta-la-tecnologia-las-constructoras/>
- CAMACOL. (2020). *Tendencia de la construcción*. Bogotá.  
<https://camacol.co/sites/default/files/Tendencias%20de%20la%20Construcci%C3%B3n%2019.pdf>
- Cárcaba, G. A. (2001). El uso de indicadores financieros en el análisis de la información contable pública una aplicación a los ayuntamientos asturianos. *Revista Asturiana de Economía*.
- Correa, J. C. (2017). El valor generado por el sector constructor en Colombia desde la perspectiva financiera y operativa.  
[file:///C:/Users/Estudiantes/Downloads/ElvalorgeneradoporelsectorconstructorenColombia%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Estudiantes/Downloads/ElvalorgeneradoporelsectorconstructorenColombia%20(1).pdf)
- DANE. (2020a). Boletín Técnico Indicador de Inversión en Obras Civiles (IIOC) Cuarto trimestre de 2020.  
[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib\\_const/Bol\\_ieac\\_IVtrim20.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib_const/Bol_ieac_IVtrim20.pdf)

DANE. (2020b). *Boletín Técnico Indicador de Inversión en Obras Civiles (IIOC) Cuarto trimestre de 2020*.

[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib\\_const/Bol\\_ieac\\_IVtrim20.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib_const/Bol_ieac_IVtrim20.pdf)

DANE. (2021). *Estadísticas de Licencias de Construcción (ELIC)*.

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion/licencias-de-construccion>

DANE. (2021a). Índice de precios de vivienda nueva (IPVN) Históricos.

[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipvn/bol\\_IPVN\\_IIItrim20.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipvn/bol_IPVN_IIItrim20.pdf)

DANE. (2021b). Vivienda VIS y NO VIS. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion/vivienda-vis-y-no-vis>

DANE. (2021c). Índice de Costos de la Construcción de Vivienda (ICCV).

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion/indice-de-costos-de-la-construccion-de-la-vivienda>

DANE. (2021d). Estadísticas de Licencias de Construcción (ELIC).

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion/licencias-de-construccion>

DANE. (2021e). Producto Interno Bruto -PIB- nacional trimestral.

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/pib-informacion-tecnica>

Economía aplicada. (2018). *2019: ¿Cuántas empresas hay en Colombia?*

<http://economiaaplicada.co/index.php/10-noticias/1493-2019-cuantas-empresas-hay-en-colombia>

EMIS. (2020). Ratios & Multiples GP & Cia SAS. [https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/php/companies/index/financials?pc=CO&cmpy=3114467&view-fins=ratios&stmt\\_type=50](https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/php/companies/index/financials?pc=CO&cmpy=3114467&view-fins=ratios&stmt_type=50)

Fedelonjas. (2019). *Arriendos en estratos 1, 2 y 3, los que más suben*.

<https://www.fedelonjas.org.co/component/content/article/113-arriendos-en-estratos-1-2-y-3-los-que-mas-suben?catid=34&Itemid=101>

G3Pymes. (2009). *Modelo de modernización de la gestión para organizaciones*. Bogotá:

Universidad EAN.

Hill, C., Jones, L., & Gareth, R. (2011). *Administración estratégica : un enfoque integral*.

México, D.F: Cengage Learning.

Hitt, M., Duane Ireland, R., & Hoskisson, R. E. (2011). *Administración estratégica* (Vols. ISBN

978-85-221). Sao Paulo.

Koontz, H., & Weihrich, H. (1994). *Administración:Una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.

La Nota, (2020). Ranking 2019 líderes edificación urbana de Colombia.

<https://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/ranking-2019-lideres-edificacion-urbana-de-colombia.html>

La República S.A.S. (2021). *El mejor año de la historia del país en venta de vivienda fue 2020 con 176.157 unidades*. Bogotá. <https://www.larepublica.co/economia/2020-fue-el-mejor-ano-de-la-historia-del-pais-en-venta-de-vivienda-con-176157-unidades-3109908>

Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio de Colombia. (2021). *El año 2020 fue el mejor de la historia de Colombia en ventas de vivienda*. Bogotá.

<https://www.minvivienda.gov.co/sala-de-prensa/el-ano-2020-fue-el-mejor-de-la-historia-de-colombia-en-ventas-de-vivienda>

- Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio de Colombia, (2021). El año 2020 fue el mejor de la historia de Colombia en ventas de vivienda. <https://www.minvivienda.gov.co/sala-de-prensa/el-ano-2020-fue-el-mejor-de-la-historia-de-colombia-en-ventas-de-vivienda>.
- Moscoso, L. (2012). Diagnóstico y Análisis para la propuesta de Formulación. Bogotá.
- Organización Colombiana de Integración en Gestión Empresarial Sociedad por Acciones Simplificada. (2020). *Sectorial, Informe Sector Construcción de Obras Inmobiliarias*.
- Pérez Uribe, R. I. (2009). *MMGO: Modelo de modernización de la gestión para organizaciones*. Bogotá: Universidad EAN.
- Pérez, G., Garzón, M., & Nieto, M. (2009). Análisis empírico de la aplicación del modelo de modernización de la gestión para organizaciones en pymes colombianas. *Revista EAN*, 77-106.
- Pérez, R. G. (2009). Análisis empírico de la aplicación del modelo de modernización de la gestión para organizaciones en pymes colombianas. 77-106.
- Portafolio. (2019). Los detonantes que llevaron a la peor recesión económica de Colombia.
- Porter. (1982). *Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores*. México, D.F: Compañía Editorial S.A.
- Porter, M. (2009). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business*, 65-95.
- Porter, M. E. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. Harvard Business.
- Ramirez Velasquez, A., Montoya , R., & Montoya Restrepo, A. (2012). *Análisis del Potencial Competitivo del Bioetanol en Colombia: un enfoque desde las 5 Fuerzas Competitivas de Michael Porter*. *Gestión y Ambiente [en línea]*.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=169424095009>

- Rincón, F. (2018). El diagnóstico empresarial, como herramienta de gestión gerencial.  
[http://qualitaslearning.com/w/c/t/5W\\_3RZAC/2\\_diagnostico\\_eficaz\\_a.html](http://qualitaslearning.com/w/c/t/5W_3RZAC/2_diagnostico_eficaz_a.html)
- Román Muñoz, O. (2010). El pensamiento estratégico. Una integración de los sentidos con la razón. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 23-36.
- SGP & CIA S.A.S. (2018). Informe empresarial SGP & CIA S.A.S.
- Sectorial. (2020, octubre). Informe Sector Construcción de Obras Inmobiliarias. [https://www-emisom.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/php/search/docpdf?pc=CO&sv=EMIS&doc\\_id=694794597](https://www-emisom.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/php/search/docpdf?pc=CO&sv=EMIS&doc_id=694794597).
- Superfinanciera Financiera de Colombia. (2018). *Circular Básica Jurídica (C.E. 007-96)*.  
*Histórico Circular Básica Jurídica (C.E. 007-96)*. Bogotá.  
<https://www.superfinanciera.gov.co/inicio/acerca-de-la-sfc-60607>
- Superintendencia de Sociedades. (2020). *Supersociedades presenta el informe de las 1.000 empresas más grandes del país*. Bogotá.  
<https://www.supersociedades.gov.co/Noticias/Paginas/2020/Informe-1-000-Empresas-Mas-Grandes.aspx>
- Vargas B., B. &. (2012). *Ventajas comparativas y competitivas*. La Paz: Entrelíneas.
- Von Neumann, & Morgenstern. (1994). *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton University Press.