

PLAN DE MEJORAMIENTO EN PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA
EMPRESA CONSTRUCTORA M Y G

DAYANA PERDOMO GALINDO
MARGARITA ROSA ESCALLON MONTOYA
ANA MARIA DELGADO

UNIVERSIDAD CATÓLICA LUMEN GENTIUM
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, CONTABILIDAD Y FINANZAS
SEMINARIO DE PROFUNDIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA
CALI, VALLE DEL CAUCA

2020

PLAN DE MEJORAMIENTO EN PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA
EMPRESA CONSTRUCTORA M Y G

DAYANA PERDOMO GALINDO
MARGARITA ROSA ESCALLON MONTOYA
ANA MARIA DELGADO

Informe de seminario de profundización para optar al título administradores de
empresas

Asesor
Johanna Rodríguez

UNIVERSIDAD CATÓLICA LUMEN GENTIUM
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, CONTABILIDAD Y FINANZAS
SEMINARIO DE PROFUNDIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA
CALI, VALLE DEL CAUCA

2020

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del jurado

Firma del jurado

Cali, 15 de Julio de 2020

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	6
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN	8
OBJETIVOS	10
1. METODOLOGIA	11
2. HALLAZGOS	13
2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	13
2.2 ANÁLISIS DE ENTORNOS	15
2.2.1 Entorno político legal	15
2.2. 2. Económico	16
2.2.3. Socio Cultural	18
2.2.4 Tecnológico	18
2.3 ANÁLISIS DIAMANTE DE PORTER	19
2.3.1 Amenaza por nuevos participantes	19
2.3.2 Rivalidad entre competidores	19
2.3.3 Poder de negociación de compradores	20
2.3.4 Poder de negociación de proveedores	20
2.3.5 Amenaza de productos o servicios sustitutos	20
2.4 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO	21
2.4.1 Planeación	21
2.4.2 Organización	21
2.4.3 dirección	21

2.4.4 Control	22
2.5 PROSPECTIVA	22
2.6. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	25
3. DISCUSIÓN	27
4. CONCLUSIONES	29
5. RECOMENDACIONES	31
REFERENCIAS	32
Anexos	35

RESUMEN

El direccionamiento estratégico es considerado como un proceso continuo que apoya los objetivos y metas a largo plazo de las empresas. En su mayoría las pequeñas y medianas empresas no cuentan con una estructura administrativa sólida, la falta de estrategias no les permite cumplir con sus objetivos y tomar las mejores decisiones para afrontar las situaciones que se presente en los diferentes sectores. Por lo tanto, en este trabajo se planteó como objetivo general, formular un plan de mejoramiento en procesos administrativos para la empresa constructora M y G para el año 2020 mediante el uso de herramientas estratégicas que ayuden a definir la situación actual de la empresa y así proponer un plan de mejora que le permita a la constructora responder a las tendencias y al comportamiento del sector. Finalmente, se pudo concluir que la constructora MyG para su crecimiento y fortalecimiento interno, debe de establecer procedimientos y manuales de funciones, para lo cual se debe contratar asesores externos o personal especializado en el tema.

Palabras claves: estrategias, procedimientos, manuales, asesor, administración

ABSTRACT

Strategic direction is considered as a continuous process that supports companies' long-term goals and objectives. Most small and medium-sized companies do not have a solid administrative structure, the lack of strategies does not allow them to meet their objectives and make the best decisions to face the situations that arise in different sectors. Therefore, in this work, the general objective was to formulate a plan for the improvement of administrative processes for the construction company MyG for the year 2020 by using strategic tools that help define the current situation of the company and thus propose a improvement plan that allows the construction company to respond to trends and behavior in the sector. Finally, it was concluded that the MyG construction company must establish procedures and function manuals for its internal growth and development, for which external consultants or specialized personnel must be hired.

Keywords: strategies, procedures, manuals, advisor, administra

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, dada la globalización de los mercados uno de los factores trascendentales para el éxito de una empresa es la Calidad de sus productos o servicios. En las últimas décadas existe una tendencia mundial por parte de los clientes hacia requisitos más exigentes respecto a la Calidad, al mismo tiempo se está produciendo una creciente toma de conciencia relacionada con el rendimiento económico visto desde el mejoramiento sistemático de los procesos.

La Constructora M Y G SAS inicio sus actividades como empresa informal en el año 1992 a cargo del señor Francisco Mosquera, realizando actividades de obra civil, sistema liviano y eléctrico para locales comerciales, sus principales trabajos se realizaron con clientes como Faride Studio quien abrió el mercado del trabajo civil para ellos , a raíz de este cliente se dieron a conocer con marcas como studio f, realizando el trabajo de las tiendas y fachadas en los centros comerciales primero a nivel departamental , y después hicieron cubrimiento a nivel nacional. A partir de este punto en el crecimiento de la empresa, se involucran los dos hijos del propietario donde se distribuyen entre ellos las diferentes funciones de las áreas, el señor John Alexander Mosquera está a cargo de la gerencia administrativa y Jonny Alejandro Mosquera es el arquitecto quien realiza diseños de planos y acompañamiento a las obras civiles; para febrero 2010 decidieron formalizar la empresa ante las entidades correspondientes con el fin de poder licitar llegando así nuevos clientes como movistar, las tiendas D1 y Ela, crearon su actual portafolio de servicios como: diseños arquitectónicos y diseños de interiores, pintura en aceite y agua, mampostería, ingeniería civil, instalaciones eléctricas, remodelaciones y demás, actualmente la empresa cuenta con una oficina en la ciudad de Cali, con áreas correspondientes a contabilidad , arquitectura, y dos personas en el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, en esta misma instalación funciona la el almacén donde se guardan materiales y herramientas para las obras.

Un primer diagnóstico interno evidencia la falta de estructuración en los procesos administrativos de la organización; como ejecutar procesos y aplicar órdenes a las actividades internas de manera concreta, la falta de comunicación de las distintas áreas que componen la organización, la carencia de un plan estratégico de ventas que permita identificar las tendencias del mercado, mala disposición del inventario de materiales y máquinas, no hay un buen control de horarios y funciones de los trabajadores, y el pago de nómina y proveedores se realizan con retrasos.

La falta de capacitación del dueño de la empresa para conocer los manejos administrativos que fueron avanzando con el tiempo causó que se delega el manejo administrativo a personal no idóneo, los cuales desconocieron la necesidad de diseñar una estructura administrativa que generó una crisis económica y organizacional desde hace unos 5 años. La falta de un plan de trabajo, de fijar unas metas, objetivos y estrategias, de delegar un responsable de área, de un modelo de control por parte del área gerencial, y una buena distribución de recursos humanos y económicos.

Al no existir una estandarización establecida, genera retraso en la entrega de las obras contratadas, mala proyección de presupuestos tanto en materiales como en nómina de personal, además de la falta de un área comercial que promueva las ventas de la empresa para generar captación de nuevos proyectos seguirán en el mismo punto donde los pocos clientes que tienen son los que toman el control sobre los precios de contratación de la empresa.

Si esta situación no se trata a tiempo podría ocasionar una desestabilización de la economía de la empresa poniendo en riesgo la credibilidad que se ha construido durante todo ese tiempo, así como la disminución de ingresos que conlleven a un recorte de personal y finalmente a un cese de operaciones.

Se sugiere establecer un plan de mejoramiento de procesos y así generar orden dentro de la empresa, donde se definan las áreas, cargos y funciones, diseñar nuevas políticas, objetivos, controles, que mejoren el ambiente laboral y que puedan ser aprovechadas para un mejor manejo de recursos tanto humanos, materiales y financieros. Por tanto se establece como pregunta problema ¿Cómo establecer un plan de mejoramiento en procesos administrativos para la empresa constructora M y G para el año 2020?

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL: Formular un plan de mejoramiento en procesos administrativos para la empresa constructora M y G para el año 2020

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Realizar un diagnóstico de la situación actual en que se encuentra la empresa
- Identificar las opciones de mejora administrativas en la constructora
- Formular un plan de mejoramiento generando estrategias administrativas

1. METODOLOGÍA

Este trabajo se fundamentó en la formulación de un direccionamiento estratégico para la empresa constructora M y G en la ciudad de Cali, con una profundización acorde a las necesidades y debilidades de la empresa, donde se propone un plan de mejoramiento administrativo a partir de unas características que a la vez se convierten en barreras de entrada por generar gran resistencia al cambio en el desarrollo gerencial iniciado con un tipo de dirección empírico.

La investigación se fundamenta en un estudio cualitativo, la cual se define como metodología de la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable (Taylor, 1989). Por lo tanto, se recolectó información relevante de sus colaboradores a partir de encuestas, entrevistas, conversatorios.

Su instrumentalización se realizará mediante la elaboración de la Matriz Vester, una herramienta de la planeación estratégica que facilita la identificación de problemáticas, pero que a su vez determina su grado de complejidad y permite así establecer relaciones causa efecto entre sectores y problemas presentes; a partir de este se detecta problemas críticos y sus respectivas consecuencias. Esta matriz ha sido utilizada en estudios agropecuarios (Caicedo, y Velásquez, 2012), propuestas de educación ambiental (Agudelo y Henao, 2009), diagnósticos financieros, entre otros (Parra y Muñoz, 2014).

También se utilizó el análisis DOFA, siglas que provienen del acrónimo en inglés SWOT (strenghts, weaknesses, opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que

puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas (Ponce, 2007).

Finalmente, se realiza un árbol de problemas que es una técnica que se emplea para identificar una situación negativa (problema central), la cual se intenta solucionar analizando relaciones de tipo causa-efecto. Para ello, se debe formular el problema central de modo tal que permita diferentes alternativas de solución, en lugar de una solución única. Luego de haber sido definido el problema central, se exponen tanto las causas que lo generan como los efectos negativos producidos, y se interrelacionan los tres componentes de una manera gráfica (Unesco 2017).

2. HALLAZGOS

De acuerdo al proceso de observación realizada en la empresa durante cuatro momentos: direccionamiento estratégico, análisis de entornos, prospectiva y formulación de estrategias, se tiene:

2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Para comenzar a hablar de la CONSTRUCTORA MYG S.A.S con NIT: 9003430211 ubicada en la ciudad de Cali, nos encontramos con los siguientes parámetros establecidos:

Misión: Somos una empresa constructora dedicada al diseño, construcción, remodelación de proyectos de uso comercial y residencial, asegurando alta calidad, ofreciendo un óptimo servicio con equipo de trabajo competente y comprometido con los objetivos que garanticen la satisfacción al cliente.

Visión: Posicionarnos como una empresa reconocida a nivel nacional en construcción y restauración de obra civil, mediante un sistema de gestión de calidad y recurso humano eficaz para mantenernos en el tiempo.

Con lo anterior se afirma que la empresa tiene claro sus objetivos, y por lo tanto en el presente estudio buscaremos las estrategias para el fortalecimiento a sus debilidades. De acuerdo a la información recolectada por los colaboradores de la empresa se elaboró la matriz DOFA, donde se consiga las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la constructora (Anexo 1) y con la herramienta de estudio se evidenció las siguientes estrategias de mejora:

Tabla 1. Estrategias derivadas del análisis de la matriz DOFA

Estrategias FO	Estrategias DO
<ul style="list-style-type: none"> • Alianza con grandes empresas aprovechando la experiencia obtenida en proyectos. • Implementación de sistema industrializado. 	<ul style="list-style-type: none"> • La gerencia aprueba cambios, y realiza contratación de asesores y consultores como el fin de llevar a cabo capacitación a los empleados para proyectar la empresa. • Construcción con los asesores del direccionamiento estratégico para la empresa.
Estrategias FA	Estrategias DA
<ul style="list-style-type: none"> • Planes de pago factibles para los clientes. • Generar productos de alta calidad y buenos precios para competir en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alianza con proveedores para disminución de costos

Para complementar la matriz DOFA y conocer mejor cómo proceder en la implementación de estrategias para la empresa se realiza la Matriz Vester (Tabla 2)

Tabla 2. Matriz Vester

Situación problemática								
Confianza extrema en el sistema tradicional para la gerencia								
Código	Variable	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	INFLUENCIA
P1	Toma de decisiones sin suficiente análisis previo de variables externas e internas en el área administrativa	0	2	1	3	2	2	10
P2	Falta de contratación de firmas de consultorías y asesorías en los proyectos	2	0	3	3	2	1	11
P3	Bajo nivel de reacción frente a inconvenientes internos	2	2	0	1	2	3	10
P4	Cartera vencida de los clientes	1	2	2	0	2	3	10
P5	Tiempos de entrega de los materiales por parte de los proveedores	2	2	3	1	0	3	11
P6	Falta de manuales de funciones y procedimientos.	3	3	2	1	2	0	11
DEPENDENCIA		1 0	1 1	1 1	9	1 0	1 2	63

Fuente, elaboración propia

Finalmente, con la información de la matriz vester se procede a realizar el gráfico de las variables, con el objetivo de evaluar cuál es el problema crítico que tiene la empresa (Anexo 2), con el gráfico se determinó que la problemática principal de la constructora es el no contar con manuales de funciones y procedimientos de operaciones.

2.2 ANÁLISIS DE ENTORNOS

La finalidad del análisis del entorno consiste en “descubrir cómo influyen directamente alrededor de una organización factores tales como los competidores, proveedores, clientes, organizaciones interesadas, así como factores operativos, y las formas en que los cambios en los ambientes económicos, tecnológicos, socioculturales y político/legales alrededor la afectarán indirectamente” (Hernández, 2012, p. 89), las organizaciones deben estar enteradas del espacio en el que se mueven y participan ya que esto les permitirá a futuro aprovechar mejor las condiciones del entorno y usarlas a su favor, de la misma forma conocer el entorno en el que participa la empresa le permitirá prepararse frente a escenarios futuros poco favorables y de difícil control en el corto plazo, en palabras de Porter “Todo planeamiento se resume en saber tus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas” (Porter, 1982, p.143). Por lo tanto, se analiza los siguientes entornos de la empresa:

2.2.1 Entorno político legal: Este factor influye directamente sobre todas las industrias, ya que está compuesto de leyes, organismos del gobierno y de control, los cuales limitan las actividades de las constructoras.

El gobierno nacional ha establecido políticas de incentivo, como lo son los subsidios familiares de vivienda, que es un aporte estatal en dinero o en especie entregado por una sola vez al hogar beneficiario, que no se restituye y que constituye un

complemento para facilitar la adquisición de vivienda nueva, construcción en sitio propio o mejoramiento de vivienda de interés social.

De manera excepcional, se permite que las familias de poblaciones vulnerables como desplazados, víctimas de actos terroristas y afectados por situaciones de desastre o calamidad pública, apliquen este subsidio para la compra de vivienda usada, igualmente para hogares en situación de desplazamiento y damnificados por atentados terroristas se incluye la modalidad de arrendamiento.

Así mismo, los Departamentos, Municipios y Distritos desarrollan, entre otras actividades, la gestión y promoción de los aportes de recursos complementarios en dinero o en especie, realizando el seguimiento y control que garanticen la adecuada utilización de los subsidios familiares de vivienda.

A su vez, el Subsidio Familiar de Vivienda (SFV), aplicable al canon mensual en contratos de arrendamiento y arrendamiento con opción de compra; es un aporte estatal en dinero, que se otorga por una sola vez al beneficiario y se entrega en forma periódica o anticipada, sin cargo de restitución, destinado a cubrir un porcentaje mensual del canon de arrendamiento que le permita acceder en calidad de arrendatario a una solución de vivienda de interés social o prioritario nueva o usada.

Igualmente, el Subsidio de Mejoramiento, es el beneficio que otorga el Gobierno Nacional a cada hogar para el mejoramiento de su vivienda y está dirigido a la población que presenta carencias habitacionales recuperables a través de mejoras en los inmuebles; Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio (Minvivienda, 2020).

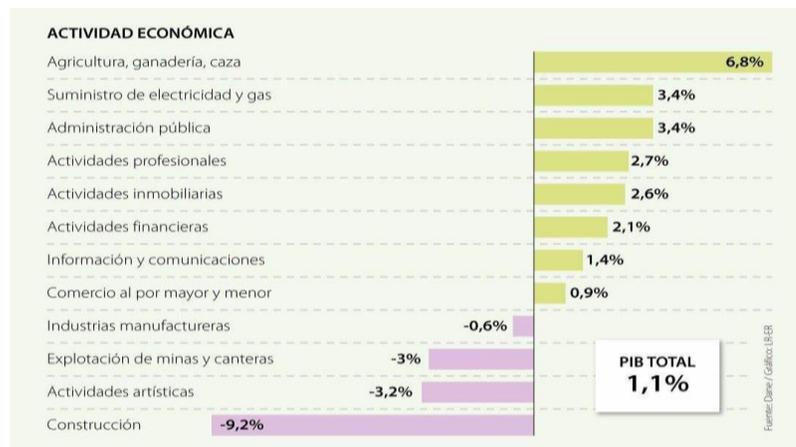
2.2. 2. Económico: La economía mundial se ve afectada por la globalización y la competitividad, donde los países industrializados superan de mejor manera estos problemas. El indicador más amplio de la producción total de una economía es el

producto interno bruto (PIB), que mide el valor de mercado de todos los bienes y servicios finales que produce un país en un año (Mochon, 2006).

De acuerdo a lo publicado por la revista La República el pasado 15 de mayo del presente año, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) informó que el PIB del primer trimestre de 2020 creció 1,1%, lo que representa una reducción de 180 puntos básicos frente al resultado del mismo periodo de 2019. Sectores como la construcción, explotación de minas y canteras, y las actividades artísticas y de entretenimiento explican, en su conjunto, una caída de -0,9% de la actividad económica entre enero y marzo de este año.

La construcción pasó de -5,5% en el primer trimestre de 2019 a -9,2% en el mismo lapso de 2020, lo que borró la esperanza de recuperación presentada en el último trimestre de 2019, cuando hubo un alza de 0,2%. En este rubro, lo que más cayó entre enero y marzo fue la construcción de edificaciones residenciales y no residenciales, con -16,5%.

Figura 1. PIB de Colombia en el año 2020



Fuente Dane/Grafico LR-ER

Al revisar el dato de la producción total de la economía, entre enero y marzo de este año, se ve el impacto de la pandemia que generó el aislamiento y diversos choques, pues en el mismo periodo de 2019 la cifra varió 2,8% y fue, de hecho, el trimestre con el crecimiento menos significativo de ese año, el cual cerró con una expansión económica de 3,3% (Leal, 2020).

2.2.3. Socio Cultural: El sector de la construcción es el que genera más empleo en Colombia, según el DANE: “El sector de la construcción aporta el 7% del total de ocupados en el país. Las cifras del trimestre de abril y junio de 2019, muestran 1 millón 545 mil ocupados en el sector. Por otro lado, el empleo creció un 13,5%, es decir, se crearon 184 mil 754 nuevos empleos respecto al mismo periodo del año 2018”. También expuso su preocupación frente a la alta cifra de informalidad que es la tercera tasa más alta entre sectores. Sin embargo, resaltó que en los últimos 10 años este indicador ha mejorado en 18,2 puntos porcentuales, pasando de 80,6 en 2009 a 62,4% en 2019. Ministerio de trabajo (Mintrabajo, 2019).

2.2.4. Tecnológico: Los avances científicos y tecnológicos influyen en los resultados y eficiencia de las empresas. Cada vez la tecnología avanza, y el avanzar a la par de esta, supone empresas más competitivas (Gestion.org, 2011). En el sector de la construcción no se tiene en cuenta este aspecto, sin embargo, es muy importante, ya que para ser competitivos se debe aprovechar los diferentes avances tecnológicos y así marcar diferencia en la competencia. En la actualidad se debe conservar el medio ambiente y aprovechar la energía solar, por lo tanto, con el Acuerdo para el Cambio Climático de París en 2015 quedó claro que el desarrollo económico del mundo debe moverse a partir de energías renovables, para dejar atrás la generación a partir de combustibles fósiles, como carbón, petróleo o gas natural.

En Colombia el uso de la energía solar se ha convertido en una alternativa que cada vez tiene más adeptos, sobre todo para generar electricidad. La ubicación

geográfica privilegiada para la irradiación energética, el desarrollo de nuevas tecnologías, el auge de nuevos mercados de energías renovables no convencionales y los beneficios tributarios de la Ley 1715 del 2014, han generado un entorno ideal para el desarrollo de pequeños y grandes proyectos basados en este tipo de energía, que convierten al país en un referente de desarrollo de energías renovables. En Colombia el interés por el uso de la energía solar se revela en las cifras: Estadísticas de la Unidad de Planeación Minero-Energética (UPME) evidencian que parte de las iniciativas radicadas, el 88.3% tienen que ver con energía solar, en donde 9 de cada 10 propuestas para generar energía, usarán paneles solares. Lo que representa un crecimiento del 32% de julio a noviembre de 2017. Es factible que se mantenga la tendencia una vez entre la reglamentación de la Comisión de Regulación de Energía y Gas (CREG), para el desarrollo de energías no convencionales.

La UPME y el Ministerio de Minas y Energía estiman que para antes de 2030 cerca de 10% del consumo energético en Colombia va a provenir de proyectos fotovoltaicos o solares. (Celsia s.f.)

2.3 ANÁLISIS DIAMANTE DE PORTER

Teniendo como base el modelo del diamante de Porter se analizan las 5 fuerzas y su relación con la empresa.

2.3.1 Amenaza por nuevos participantes: no se tiene poder sobre esta entrada, la dinámica económica conlleva a que cada día se formalicen nuevas empresas unas con capitales mínimos y otras grandes, con un músculo financiero e incluso capital extranjero que a futuro podrían posicionarse fuertemente como posibles competidores.

2.3.2 Rivalidad entre competidores: existe un alto índice de competidores en este sector de la construcción ya sean empresas legalmente constituidas o formales y

aquellas informales, generalmente las personas naturales son informales, por lo tanto su mano de obra resulta mucho más atractiva desde el ámbito económico para los clientes que las empresas formalmente constituidas, pero a raíz de la pandemia del Covid - 19 que estamos viviendo y de acuerdo a los nuevos lineamientos planteados desde el Gobierno Nacional, ha crecido el porcentaje de empresas que están en la obligación de formalizarse para continuar con su actividad comercial. De tal manera que en la actualidad los clientes busquen empresas que tengan reglamentados requisitos y protocolos para operar, siendo un momento, en donde la rivalidad no se ve tan fuerte.

2.3.3 Poder de negociación de compradores: este escenario se encuentra dividido en dos partes ya que la empresa se encuentra con buen reconocimiento por los detalles de las obras realizadas y la calidad de los materiales utilizados, pero en la otra parte no cuenta con un buen capital o flujo de caja debido a esto la constructora busca el recurso de préstamos bancarios para llevar la ejecución de dichas obras y el resultado de mala planeación los está llevando a la crisis que están actualmente, es aquí donde el cliente más grande, con varias unidades de negocios con el que comenzaron a trabajar tenga poder para negociar los valores del proyecto.

2.3.4 Poder de negociación de los proveedores: el sector de construcción tiene una amplia oferta de proveedores, por lo tanto la constructora cuenta con una ventaja dentro de esta fuerza, el proveedor debe de contar con una negociación de cartera de 60 a 90 días, ya que la ejecución de proyectos de obra civil contempla largos periodos de tiempo y se necesita el apoyo de materiales de todo tipo para ejecutarse, por lo tanto es imprescindible pactar acuerdos comerciales donde el pago de la totalidad vaya ligado con la culminación del proyecto.

2.3.5 Amenaza de productos o servicios sustitutos: en el sector de la construcción esta fuerza es limitante ya que no hay productos que sean sustituibles en este ámbito.

2.4 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

2.4.1 Planeación: la gerencia no posee un direccionamiento estratégico bien estructurado, su actuar se basa en solucionar el problema más urgente, la carencia de objetivos definidos, influye negativamente en el seguimiento de una hoja de ruta o un plan de acción, dejando escapar las posibilidades de mejora y retroalimentación dentro del equipo de trabajo, así como la posibilidad de compenetrar a cada uno de los miembros de la organización haciéndolos más participativos y responsables con sus roles y funciones dentro del hacer organizacional.

2.4.2 Organización: al interior de la Constructora existen problemas de comunicación dentro de las áreas de trabajo, se carece de claridad y delimitación frente a las funciones inherentes de cada puesto de trabajo, no existe un acompañamiento desde la gerencia, la estructura de mando poco clara limita las responsabilidades y el empoderamiento por parte de los miembros del equipo. También es importante definir un plan de capacitación y bienestar con el propósito de mantener a los miembros de la organización actualizados dentro del ámbito laboral, así como potencializar su crecimiento personal y profesional. Por otra parte, es importante resaltar que la empresa proporciona todo el material y recursos necesario para garantizar la seguridad del personal dentro de la obra o labor.

2.4.3 Dirección: desde la gerencia no existe una comunicación en doble vía que permita involucrar al personal, la desmotivación es un factor preponderante dentro de la realidad empresarial. La carencia de un liderazgo incluyente desde el área administrativa ha sido decisivo para que colaboradores valiosos e ideas innovadoras hayan sido desechadas, la falta de ejecución e interés por el personal ha dejado a un lado estrategias de motivación como lo es el tema de bonificaciones por cumplimiento e incluso un posible salario emocional que integre colaboradores

y familias, siendo una manera de corroborar la importancia que tiene el talento humano para la constructora y la contribución de esta con un clima laboral sano.

2.4.4 Control: la falta de implementación de instrumentos que permitan la medición y control al interior ha provocado la generación constante de reprocesos, los cuales inciden negativamente dentro de la organización. El debido diseño y puesta en marcha de un sistema de control facilitará el seguimiento dentro de cada uno de los procesos y el aprovechamiento de cada experiencia, generando una experiencia de retroalimentación dentro del equipo de trabajo y la disminución en los indicadores de inconformidad por parte del cliente externo e interno, así como una disposición más eficiente en el uso de los recursos.

2.5 PROSPECTIVA

Para el desarrollo del análisis prospectivo el cual permite establecer diferentes futuros posibles y deseables (Godet, 2007), se realizó un proceso de vigilancia del entorno, comercial y tecnológica (Ministerio de Agricultura, pesca y Alimentación, 2006), permitiendo identificar la actividad que pueda representar beneficios a la organización analizada, por medio del cual se recopila y analiza información con el fin de tomar decisiones enfocadas en la anticipación frente a la competencia. La Vigilancia Tecnológica es un "Proceso organizado, selectivo y sistemático, para captar información del exterior y de la propia organización sobre ciencia y tecnología, seleccionarla, analizarla, difundirla y comunicar para convertirla en conocimiento con el fin de tomar decisiones con menor riesgo y poder anticiparse a los cambios" (UNE 166000:2006). Una vez recolectada y analizada la información, se establecieron 12 variables las cuales fueron definidas de forma clara y concisa y posteriormente sometidas a un proceso de priorización por medio de la valoración de expertos, en donde se obtienen seis como resultado (Anexo 6). Los expertos son seleccionados acordes a su nivel de experiencia en el campo estudiado y al mismo tiempo se analiza su nivel dentro de la organización, debido a la actual contingencia

se acude sólo a consultar a las personas con mayor conocimiento de la organización y el entorno, al mismo tiempo se tiene en cuenta su nivel jerárquico en el organigrama (desde el nivel operativo hasta el estratégico). Una vez priorizadas las variables, se realiza una matriz de influencia dependencia, en la cual se estudió la influencia de cada una de las variables sobre las demás en una escala de 0 a 3 con la posibilidad de darle una calificación potencial (P) donde los valores establecidos se establecen de 0 a 3 donde 0 implica que la influencia de una variable sobre la otra es nula, 1 implica que es débil, 2 muestra una influencia media y 3 fuerte. Una vez desarrollada la matriz se procede a ubicar las variables en el plano cartesiano en sus diferentes cuadrantes.

Juego de Actores: Al abordar el ejercicio prospectivo, la construcción de escenarios propone una anticipación del futuro a partir del presente, y la posibilidad de establecer tantos futuros como la capacidad de conjetura y anticipación del futuro de los actores lo permita (Cubillos y Noguera, 207). Para el presente estudio, se identificaron las organizaciones que ejercen en mayor o menor grado, una influencia sobre los escenarios de futuro y se denominan como actores, el cual busca valorar las relaciones de poder entre los actores identificando sus divergencias y convergencias, teniendo claro lo anterior se identificaron 7 actores (Anexo 5).

Con el fin de llevar a cabo un mejor planteamiento de las hipótesis, se utiliza el Ábaco de Francois Régnier (Anexo 7) en el cual se plantean las afirmaciones derivadas principalmente de las variables que se encuentran en el cuadrante de conflicto, obteniendo cinco (6) afirmaciones o variables estratégicas como las más importantes y estructuradoras del desarrollo futuro de la empresa (Martelo, 2016) y se obtuvo como resultado la afirmación que la economía mundial crezca 5.8% en el año 2021

Continuando con el objetivo de identificar los escenarios para la empresa, se procede a elaborar las hipótesis, se optó por seleccionar las variables de la zona de

conflicto, de poder y proyectar su comportamiento a futuro teniendo en cuenta las afirmaciones derivadas del Ábaco. Lo anterior no significa que las hipótesis resultantes no integren elementos de las demás variables. Lógicamente para que una condición se presente una serie de hechos deben suceder para que esto sea factible. Se debe tener claro que, bajo el análisis de escenarios, se realizan los siguientes planteamientos (Rodríguez, 2013):

- a) Escenario tendencial o referencial, en el cual se determina que “es posible que se mantenga la situación actual marcada por las tendencias de cada factor”, el cual como su nombre lo indica sirve como punto de referencia
- b) Escenarios alternos, el cual plantea las posibles alternativas de situaciones futuras entre las cuales puede encontrarse el “escenario apuesta” o deseable.

Teniendo las hipótesis planteadas, se procede a la creación de los escenarios de futuro de acuerdo con las posibles combinaciones que representan el mismo y se le asigna a cada uno un nombre que permita facilitar su recordación.

De igual forma, existe otro planteamiento de escenarios los cuales contemplan (Astigarraga st):

- Escenarios posibles, todos aquellos que podamos imaginar.
- Escenarios realizables, todos aquellos que tengan alguna posibilidad
- Escenarios deseables, son algunos de los posibles, aunque no necesariamente realizables.
- Escenario tendencial, corresponde a la extrapolación de tendencias.
- Escenario más probable (de referencia)
- Escenario contrastado, exploración extrema.

2.6. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

El direccionamiento estratégico son las acciones que orientan a la organización hacia el futuro y hacia el entorno a fin de alcanzar su continuidad en el tiempo con base en un diagnóstico estratégico que sirvió de marco de referencia para el análisis la situación actual de la compañía tanto interna como de su entorno. Su formulación se realiza en un análisis de la realidad institucional y de la realidad en donde la organización desea incidir (Molina y Vidal, 2017).

De acuerdo al objetivo planteado en este trabajo se formula un plan de mejoramiento generando estrategias administrativas, el cual permite el crecimiento de la constructora. Con las herramientas utilizadas anteriormente se puede plantea las siguientes estrategias más relevantes:

- La gerencia debe aprobar cambios, y realizar contratación de asesores y consultores con el fin de llevar a cabo capacitación a los empleados para proyectar la empresa

Objetivo a largo plazo	Objetivos Estratégicos	Acción	Responsable	Indicadores	Meta	Tiempo
Delegar y responsabilizar procesos.	Integrar gerencia con colaboradores. crear sentido de pertenencia.	generar cotizaciones para una consultoría profesional al interior de la empresa	jhon alexander mosquera guzman	(cantidad de cotizaciones solicitadas/cantidad de cotizaciones recibidas) *100	100%	trimestre

Fuente propia

- Construcción con los asesores del direccionamiento estratégico para la empresa.

Objetivo a largo plazo	Objetivos Estratégicos	Acción	Responsable	Indicadores	Meta	Tiempo
Realizar cambios en el manejo gerencial en el año 2020	planear los objetivos y metas para los siguientes meses del año 2020.	reuniones de gerencia con consultores .	francisco mosquera	(cumplimiento de objetivos establecidos (x)el porcentaje de efectividad)	100%	mensual
	Ejecutar un manual de procesos y procedimientos.	Definir los procesos que maneja la empresa.	jhon alexander mosquera	plan de desarrollo totalmente ejecutado al 100%		
	crear un manual de funciones donde se defina el rol de cada área.	descripción de labores de acuerdo al área y perfil requerido	jonny alejandro mosquera	(competencias profesionales/ aptitudes y actitudes)		

Fuente propia

3. DISCUSIÓN

Se realizó el direccionamiento estratégico de la constructora MyG, buscando una adecuada combinación e integración de los medios con que cuenta para lograr sus objetivos; esto implica que si el fin u objetivo central de una organización es orientarse al crecimiento, la dirección estratégica debe establecer un marco de acción que le permita alcanzar esta meta. En este sentido, en cada una de las etapas del proceso de direccionamiento estratégico se debe establecer una adecuada integración de la organización con el entorno, tomando como base una o varias de las perspectivas del crecimiento empresarial, para así lograr coherencia entre lo que el entorno exige y las estrategias definidas por la organización (Aguilera, 2010,p7).

Con ayuda de las herramientas estudiadas: Dofa, Matriz Vester y árbol de problemas se confirma que la confianza extrema en el sistema tradicional con el que el gerente ha dirigido su empresa durante estos años debe de cambiar, la innovación es cada vez más importante en los procesos de crecimiento económico. La gran clave para afrontar con éxito la productividad reside en acentuar la innovación de las empresas. Se entiende por innovación la capacidad para transformar los procesos empresariales y crear organizaciones más competitivas, ágiles y eficaces. Las empresas deben adoptar una política innovadora, donde la tecnología juegue un papel estratégico en el diseño de los modelos de negocio, para convertirse en entidades competitivas, ágiles y eficaces. De esta forma, deben transformarse en organizaciones "bajo demanda", capaces de reaccionar y poder adaptarse ante cualquier cambio interno o de su entorno (Moraleda, 2004).

Según Godet (2009), la prospectiva estratégica se constituye en una herramienta fundamental para empresas y territorios, de acuerdo con las tendencias y riesgos de cambios abruptos, se cambia el presente y se interpela la estrategia para lograr un escenario futurible ideal. Al realizar el Ábaco de Reigner se tiene que la variable

de mayor relevancia es que la economía mundial crezca 5.8% en el año 2021, mejorando la situación actual.

El análisis de los diferentes entornos externo, interno y específico contribuye de manera directa en la formulación de las estrategias, ya que dirige la mirada hacia el futuro estudiando el comportamiento de la constructora con lo que la rodea, fortaleciendo sus debilidades y cambiando sus amenazas en oportunidades, fue de esta manera y con ayuda de las demás herramientas como se permitió elegir las estrategias primordiales que la empresa debe desarrollar para seguir sosteniéndose en el sistema de cambios continuos que llegan.

4. CONCLUSIONES

El direccionamiento estratégico busca una adecuada combinación e integración de los medios con que cuentan las organizaciones para lograr sus fines; esto implica que, si el fin u objetivo central de una organización es orientarse al crecimiento, la dirección estratégica debe establecer un marco de acción que le permita alcanzar esta meta. Por lo tanto, para cada una de las etapas del direccionamiento estratégico se debe tener una mirada holística que permita generar herramientas acordes a las condiciones y exigencias del entorno, basándose en las estrategias y perspectivas de crecimiento empresarial definidas por la organización.

Después de realizar el diagnóstico de la situación actual de la constructora MyG, y evaluando cada uno de los entornos de la empresa, se elaboró la matriz DOFA (Anexo 1), con la cual se pudo evidenciar las estrategias que la empresa deben de adoptar para su crecimiento y fortalecimiento interno: Si la empresa realiza alianza con grandes empresas aprovechando la experiencia obtenida en proyectos, puede tener más contratos y así generar más demanda, lo que conlleva a tener más ingresos y poder implementar un sistema industrializado. Por lo tanto, la gerencia debe de aprobar cambios, realizar contrataciones de asesores y consultores con el fin de llevar a cabo capacitaciones para la proyección de la misma.

El análisis estratégico determina los aspectos claves para establecer la estrategia futura; de esta manera al analizar propósitos y objetivos, el entorno, realizar análisis interno, y valorar los activos intangibles, la empresa puede determinar su orientación estratégica e identificar cuál de las perspectivas de crecimiento favorece esa orientación.

La empresa no contaba con la formulación del Direccionamiento Estratégico que facilitará una ampliación en la visión del presente y del futuro desde diferentes perspectivas en especial desde la innovación. Por lo tanto, el gerente y dueño de la

constructora debe de incluir innovación en su empresa, el crecimiento de pequeñas empresas se encuentra en lo diferencial que le puedan ofrecer al mercado.

5. RECOMENDACIONES

Se recomienda realizar un plan de mejoramiento para la constructora, aunque no es sencillo, porque requiere recursos económicos y aceptación a la necesidad de personal externo, para la asesoría; por lo tanto, constructora MyG para el año 2020 debe de considerar contrataciones de personal capacitado; el cual se debe de encargar de implementar orden a la empresa y que los puntos críticos resaltados en la matriz vester pasen a ser fortalezas de la empresa, por lo tanto se recomienda:

- Diseñar e implementar un programa integral para ajustar y desarrollar los perfiles por competencias laborales y así mejorar el nivel de competitividad y productividad en las diferentes áreas de gestión.
- Establecer manuales de procesos y procedimientos.
- Desarrollar los manuales de funciones para cada cargo.
- Programar diferentes capacitaciones para cada área.
- Realizar actividades de integración donde se relacione a la alta gerencia.

REFERENCIAS

- Agudelo, A. y Henao, J.J. (2009). Propuesta de educación ambiental para el municipio de Ulloa norte del Valle. Estudio piloto en los centros educativos María Inmaculada y Leocadio Salazar. Recuperado de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/1238/1/333715A282p.pdf>.
- Aguilera, C. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. Revista científica pensamiento y gestión(N°28), P7 .
- Celsia, (s.f). Energía solar. <https://eficienciaenergetica.celsia.com/todo-lo-que-debes-saber-sobre-energia-solar-en-colombia/>
- Caicedo, Q y Velázquez R, (2012). Diagnostico participativo para la producción orgánica en el medio periurbano y rural del cantón Pastaza Ecuador. Revista Electrónica de veterinaria, 13(8), 1-9.
- Cubillos L y Noguera A, (2007). “La pertinencia de las facultades de administración: un estudio prospectivo a 2015”. Proyecto Final. Maestría en Administración de Empresas. Universidad Externado de Colombia. Enero. P.37
- Gestion.org. (Junio de 2011). Recuperado el 22 de abril de 2013 de <http://www.gestion.org/economica/pymes-economica/factores-economicos-en-la-empresa>.
- Godet, M. (2009). La Prospectiva Estratégica para las empresas y los territorios. Paris, Francia: LIPSOR.

- Leal, A. (15 de Mayo de 2020). El Producto Interno Bruto de Colombia en el primer trimestre de este año creció 1,1%. <https://www.larepublica.co/economia/el-pib-del-primer-trimestre-de-2020-crecio-11-segun-reporto-el-dane-3006341>
- Martelo R y Moncaris L (2016). Integración del Ábaco de Régnier, Encuestas y Lluvia de Ideas en la Definición de Variables Claves en Estudios Prospectivos. *Inf. tecnol.* vol.27 no.5 Universidad de Cartagena, Facultad de Ingeniería, Grupo de Investigación en Tecnologías de las Comunicaciones e Informática, GIMATICA. Cartagena-Colombia.
- Ministerio de vivienda. (s.f). subsidio de vivienda. <http://www.minvivienda.gov.co/viceministerios/viceministerio-de-vivienda/subsidio-de-vivienda>
- Mochon, F. (2006). *Principios de la economía*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Ministerio de trabajo, 2019. <https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2019/agosto/sector-de-la-construccion-aporta-el-7-del-total-de-los-ocupados-del-pais-ministra-alicia-arango>
- Ministerio de Agricultura, pesca y alimentación, 2006. <https://www.mapa.gob.es/es/desarrollo-rural/temas/centro-nacional-tecnologia-regadios/vigilancia-tecnologica/>
- Molina O y Vidal E, (2017). LAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA DE CALZADO PX-S.A. DE LA CIUDAD DE CALI. Universidad Cooperativa de Colombia Facultad de Ciencias Administrativas Económicas y Contables.
- Moraleda, A. (2004). La innovación, clave para la competitividad empresarial. *Universia Business Review*, 128-136.

Parra, C y Moreno J, (2014) Dinámica ambiental y económica en la localidad de Puente Aranda en Bogotá. rev.latinoam.bioet. / ISSN 1657-4702 / Volumen 14 / Número 2 / Edición 27 / Páginas 28-37.

Porter, M, (1982). Estrategia competitiva, técnicas de análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Editorial compañía Editorial continental 1982, reimpresión 2003. P143.

Ponce, H (2007). LA MATRIZ FODA: ALTERNATIVA DE DIAGNÓSTICO Y DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN EN DIVERSAS ORGANIZACIONES. Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás. ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN EN PSICOLOGÍA VOL. 12, NUM. 1: 113-130

Taylor, S. y R.C. Bogdan (1989). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Paidós, Barcelona

Thompson, A.y Strikland, K.F.C. (1998). Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas. México: MacGraw-Hill Interamericana.

Rodríguez J, (2013). DISEÑO PROSPECTIVO DE ESCENARIOS PARA LA CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN AL 2040 Industrial Data, vol. 16, núm. 2, pp. 92-105 Universidad Nacional Mayor de San Marcos Lima, Perú.

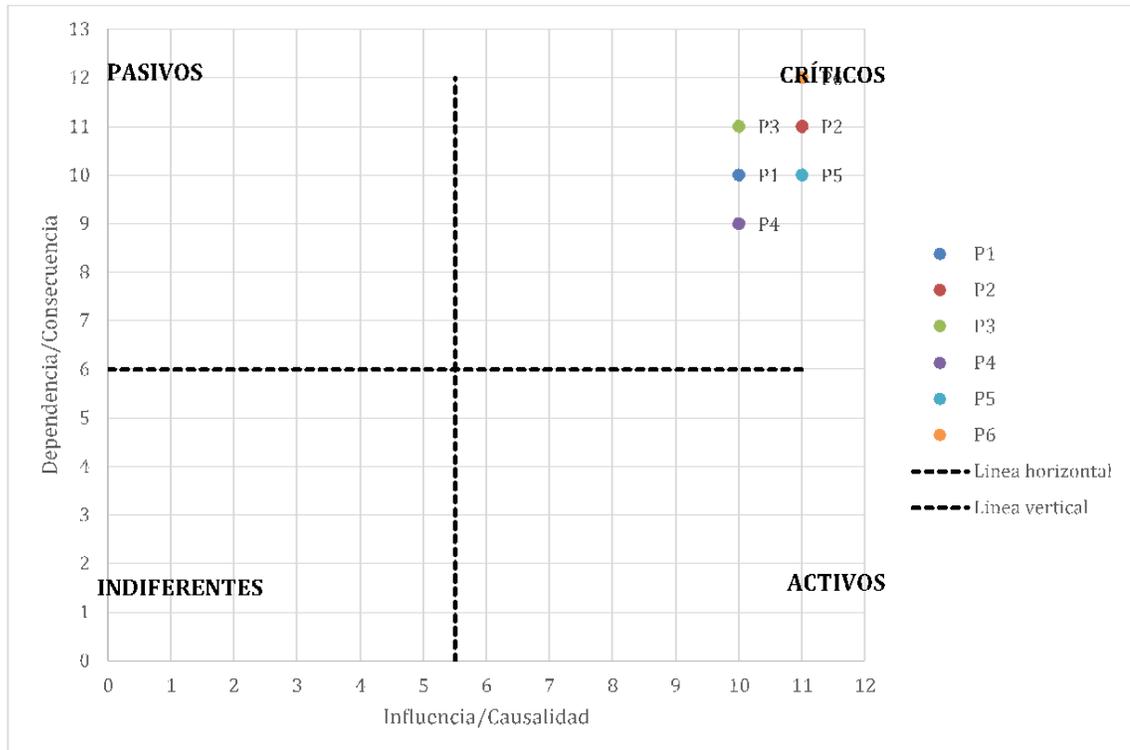
Anexos

Anexo 1. Matriz DOFA

	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rapidez en la ejecución de las obras • Calidad en sus acabados • Personal calificado y con su documentación en regla. • Antecedentes de las obras realizadas. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones sin suficiente análisis previo de variables externas e internas en el área administrativa. • Falta de contratación de firmas de consultorías y asesorías en los proyectos • Bajo nivel de reacción frente a inconvenientes internos • Cartera vencida de los clientes • Tiempos de entrega de los materiales por parte de los proveedores • Falta de manuales de funciones y procedimientos. • Deficiencia en el área de mercadeo.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar alianzas para fortalecer y facilitar la respuesta a las necesidades de los clientes. • La empresa se acoja a un ecosistema innovador que incluya a los clientes, empleados, socios, y proveedores, 	<p>Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alianza con grandes empresas provechando la experiencia obtenida en proyectos. 	<p>Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • La gerencia aprueba cambios, y realiza contratación de asesores y consultores como el fin de llevar a cabo capacitación a los empleados para proyectar la empresa. • Construcción con los asesores del direccionamiento

<p>generando un impacto en la sociedad en general</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atender otro segmento de clientes. • Sistema de construcción industrialización 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de sistema industrializado. 	<p>estratégico para la empresa.</p>
<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grandes competidores del sector, con precios más bajos. • Tasas de interés de créditos hipotecarios altas en los bancos. • Incremento en los precios de materiales por la subida del dólar. • Cierre del sector económico por pandemias 	<p>Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planes de pago factibles para los clientes. • Generar productos de alta calidad y buenos precios para competir en el mercado. 	<p>Estrategias DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alianza con proveedores para disminución de costos

Anexo 2 Clasificación de Matriz Vester



Anexo 3 Matriz de variables

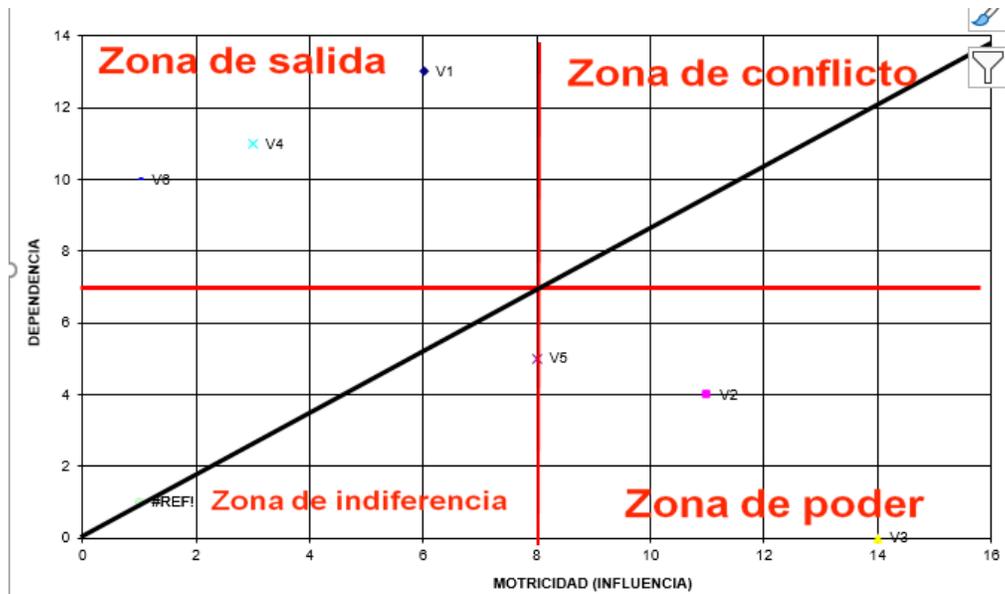
CALIFICACION DE VARIABLES

	NOMBRE	V1	V2	V3	V4	V5	V6	TOTAL
V1	directriz organizacional	X	0	0	3	0	3	6
V2	Crisis económica 2020	3	X	0	3	2	3	11
V3	Amenaza de nuevas enfermedades	3	3	X	2	3	3	14
V4	adquisición de innovación en materiales obra	3	0	0	X	0	0	3
V5	través de modalidad de obras año 2020	3	1	0	3	X	1	8
V6	Motivación del personal propiciado por la gerencia	1	0	0	0	0	X	1
TOTAL		13	4	0	11	5	10	43

- 3 Influencia directa fuerte:
- 2 Influencia directa media:
- 1 Influencia directa débil o potencial:
- 0 Influencia nula:

RESUMEN	V1	V2	V3	V4	V5	V6
MOTRICIDAD (Eje X)	6	11	14	3	8	1
DEPENDENCIA (Eje Y)	13	4	0	11	5	10

Anexo 4. Grafica de variables



Anexo 5. Matriz de actores

CALIFICACIÓN DE ACTORES

	ACTORES	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	TOTAL INFLUENCIA
A1	Gobierno local	X	3	4	3	4	0	0	14
A2	S.C.I	3	X	2	3	4	1	0	13
A3	S.C.A	2	2	X	2	2	2	0	10
A4	Admnsitraciónn Urbana	1	1	1	X	3	1	0	7
A5	Gobierno Nacional	1	1	2	4	X	1	0	9
A6	Naturaleza Ambiental	3	1	4	3	3	X	0	14
A7	gerencia	4	4	4	4	4	4	X	24
TOTAL DEPENDENCIA		14	12	17	19	20	9	0	91

Anexo 6. EVOLUCIÓN DEL SISTEMA EN EL HORIZONTE DE TIEMPO

ESCENARIO:

Crecimiento económico

	NOMBRE	2021	2026
V 1	directriz organizacional	la gerencia tendrá aplicado en la empresa las sugerencias realizadas para poder estar al nivel de poder licitar con el estado.	Acople total a la estructura impuesta en el 2020
V 2	Crisis económica 2020	La empresa en el 2021 no tendrá gran capacidad económica sin embargo creará planes de trabajo para estar activo en sus funciones	Pago de préstamos bancarios hasta en un 40%
V 3	Amenaza de nuevas enfermedades	Se espera que para el 2021 la empresa provea permanentemente kits de elementos de protección personal para sus empleados	Adaptación total a las nuevas normas del gobierno y al sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

		tanto administrativos como operativos	
V 4	adquisición de innovación en materiales obra	Para el 2021 no se adquirirá nuevo equipo ya que con los que se cuenta cumplen las normas actuales de operatividad	Revisión y pruebas de herramientas de trabajo, posibilidad de nuevas adquisiciones para un trabajo optimo
V 5	Decretos relacionados con los proyectos que se ejecuten a través de modalidad de obras año 2020	con una buena organización administrativa se busca que la empresa licite la adjudicación de uno de los proyectos dados por el gobierno para impulsar el crecimiento económico del país.	Apropiada respuesta de la empresa frente a nuevas leyes post-crisis económica
V 6	Motivación del personal propiciado por la gerencia	la gerencia tendrá un plan diseñado para que cada líder de área se encargue de motivar y capacitar al personal creando un clima	Este plan se mantendrá en todo momento ya que la gerencia comprende la importancia de la

		laboral adecuado y agradable.	exaltación al trabajo bien hecho
--	--	-------------------------------	----------------------------------

A 1	Gobierno local	Problemas de desempleo en Cali, el ingreso percapita disminuye, el gobierno empieza a brindar ayudas alimenticia y subsidios en los servicios públicos	Se espera que para el 2026 la crisis ya haya mitigado el impacto negativo que se mantuvo en los años anteriores
A 2	S.C.I	La sociedad colombiana de Ingenieros abarca temas de interés para los profesionales vinculados y se espera que creen guías donde se implementen opciones para afrontar la crisis económica	Se esperan nuevas alternativas de esta sociedad
A 3	S.C.A	La sociedad colombiana de Arquitectos en Cali permite que sus integrantes accedan a planes de salud, estilos de	Se esperan nuevas alternativas de esta sociedad

		vida, entretenimiento entre otros	
A 4	Administración Urbana	Encargada de regular las actividades que se realizan	continúa en las actividades de regulación
A 5	Gobierno Nacional	Brinda facilidades en la solicitud de créditos para asegurar las nóminas de los empleados	Se agota el recurso desde el estado y se acatan nuevos direccionamientos de la administración recientemente constituida
A 6	Naturaleza Ambiental	la gerencia tendrá diferentes planes para los casos donde el cambio climático continúe.	La empresa se rige a las normativas ambientales como el adecuado acopio de materiales de desecho de obra que pueda generar daño ambiental.

A 7	Gerencia	Plantean nuevos modelos de condiciones laborales	Asumiendo el compromiso, la gerencia continua con los planes que han permitido la mantención de los equipos de trabajo

Anexo 7. Grafica de actores

