

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del catálogo en línea, página web y Repositorio Institucional del CRAI-USTA, así como en las redes sociales y demás sitios web de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor, nunca para usos comerciales.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-USTA

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

**Análisis Estratégico de la Empresa Avenza SAS en los años 2018 - 2019 del municipio de
Girón Santander**

Carolina Barrios Mendoza y Lennys Valdivieso Prada

Trabajo de grado para optar el título de Magíster en Administración

Director

Ec. Maryi Yurany Olarte Dueñas

Magister en Administración

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Facultad de Administración

Maestría en Administración

2021

Dedicatoria

A Dios por permitirnos llegar a este momento tan especial de nuestras vidas, por darnos la fortaleza para seguir en los momentos difíciles y paciencia para continuar con nuestros objetivos.

Le dedicamos esta tesis a nuestros padres por su apoyo y entrega incondicional en cada una de nuestras etapas vividas, que ayudaron a forjarnos como las personas que somos hoy en día y nos han permitido alcanzar todas las metas propuestas.

A los docentes y asesores por su dedicación y paciencia aportando sus conocimientos para la culminación de este proyecto.

Agradecimientos

Nuestro agradecimiento a Dios por ser la guía en este arduo camino, por ser nuestra fortaleza en cada momento de debilidad.

A nuestros padres y familiares por su paciencia, motivación permanente sin ellos este logro no sería posible.

A la empresa Avenza SAS porque la confianza permitiéndonos realizar el trabajo de análisis de las diferentes áreas de la organización.

A la Universidad Santo Tomás y al cuerpo docente en especial a nuestra directora Maryi Yurani Olarte por su guía y consejos permanentes.

Contenido

Introducción	17
1. Análisis Estratégico de la Empresa Avenza SAS en los años 2018 - 2019 del municipio de Girón Santander	18
1.1 Problema	18
1.1.1 Definición del Problema	18
1.1.2 Preguntas de Reflexión	20
1.2 Justificación	21
1.3 Objetivos	22
1.3.1 Objetivo General	22
1.3.2 Objetivos Específicos	22
2. Marco Referencial	23
2.1 Marco Contextual Interno y Externo de la Empresa (Avenza SAS)	23
2.1.1 Descripción General de la Empresa	23
2.1.1.1 Componentes Estratégicos de la Organización	25
2.1.1.2 Análisis de la Estructura Organizacional	27
2.1.2 Análisis Externo Organizacional	29
2.1.2.1 Descripción General del Sector	29
2.1.2.2 Análisis PESTEL, perfil de Oportunidades y Amenazas.	31
2.1.2.3 Análisis de capacidades internas de la empresa AVENSA SAS	34
2.2 Estado del Arte	35
2.3 Marco Teórico	42

2.3.1 Planeación Estratégica	42
2.3.2 Permanencia en el Mercado	45
2.3.3 Finanzas Empresariales	45
2.3.3.1 Definición.	45
2.3.3.2 Definición del perfil del inversionista.	46
2.3.3.3 Indicadores de medición financiera.	47
2.3.3.4 Indicadores de liquidez.	47
2.3.3.5 Indicadores de eficiencia.	48
2.3.3.6 Indicadores de diagnóstico financiero.	48
2.3.4 Marketing Gerencial	49
2.3.4.1 Definición.	49
2.3.5 Gestión Humana	51
2.3.5.1 Definición.	51
2.3.6 Legislación Laboral	52
2.3.6.1 Definición.	52
2.3.6.2 Contrato a Término Indefinido.	52
2.3.6.3 Contrato Temporal.....	52
2.3.6.4 Contrato de Aprendizaje.	53
2.3.7 Gerencia de Proyectos	53
2.3.7.1 Definición.	53
2.3.7.2 Aspectos Técnicos.	53
2.3.7.3 Aspectos Económicos.....	53
2.3.7.4 Aspectos Financieros.	54

2.3.7.5 Proyecto de Inversión.....	54
3. Método.....	54
3.1 Tipo de Investigación.....	55
3.1.1 Caso de Estudio.....	55
3.1.2 Clasificación Según Alcance y Número.....	56
3.1.3 Definición del Enfoque del Caso de Estudio.....	56
3.2 Fases de la investigación.....	57
3.3 Fuentes de recolección de la información.....	58
3.4 Instrumentos de recolección de la información.....	58
3.5 Métodos de análisis de la información.....	59
4. Resultados.....	59
4.1 Diagnostico de la situación actual de la empresa.....	59
4.1.1 Análisis del Área Financiera de la Empresa.....	60
4.1.2 Análisis Situacional del Marketing Gerencial.....	69
4.1.3 Marketing Estratégico.....	69
4.1.3.1 Marketing digital.....	70
4.1.3.2 Marketing Mix.....	70
4.1.4 Situación Actual del Área de Talento Humano.....	76
4.1.4.1 Contratación por Género.....	76
4.1.4.2 Nivel de Estudios.....	78
4.1.4.3 Ausentismo Laboral.....	79
4.1.4.4 Procedimiento de Reclutamiento.....	80
4.1.4.5 Procedimiento de Contratación, Inducción y Periodo de Prueba.....	82

4.1.4.6 Procedimiento de Retiro de Personal.....	83
4.1.4.7 Clima Laboral.	84
4.1.4.8 Evaluación de Desempeño.....	85
4.1.5 Situación Actual del Área de Gerencia de Proyectos	86
4.1.5.1 Calidad en el Desarrollo de Proyectos.....	87
4.1.6 Descripción de los Factores Críticos y de Éxito.....	89
4.1.6.1 Factores Críticos	92
4.1.6.1.1 Factores Críticos del Área de Marketing	92
4.1.6.1.2 Factores Críticos del Área de Gestión de Proyectos.....	93
4.1.6.2 Factores de Éxito.	94
4.1.6.2.1 Factores de Éxito del Área de Talento Humano.....	94
4.1.6.2.2 Factores de Éxito del Área de Marketing.	95
4.1.6.2.3 Factores de Éxito del Área Financiera.....	95
4.1.6.2.4 Factores de éxito del área de proyectos.	96
4.2. Estrategias Propuestas a partir del diagnóstico.....	96
4.2.1 Estrategias de finanzas empresariales.....	96
4.2.1.1 Estrategias para Fortalecer el Marketing.....	97
4.2.1.2 Estrategias para el área de Talento Humano.....	99
4.2.1.3 Estrategias para el área de gestión de proyectos.....	100
5. Conclusiones.....	101
6. Recomendaciones	102
Referencias	104

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Análisis Pestel</i>	32
Tabla 2. <i>Balance comparativo y análisis vertical</i>	60
Tabla 3. <i>Balance comparativo y análisis horizontal</i>	61
Tabla 4. <i>Balance operacional comparativo</i>	64
Tabla 5. <i>Drivers para la gerencia del valor</i>	65
Tabla 6. <i>Indicadores de rentabilidad</i>	66
Tabla 7. <i>Indicadores de Endeudamiento</i>	67
Tabla 8. <i>Indicadores de Actividad</i>	67
Tabla 9. <i>Indicadores de productividad</i>	68
Tabla 10. <i>Indicadores de BON (Rentabilidad / utilidad productiva)</i>	69
Tabla 11. <i>Estrategias de finanzas empresariales</i>	97
Tabla 12. <i>Estrategia de marketing digital</i>	98
Tabla 13. <i>Estrategia de Talento Humano</i>	99
Tabla 14. <i>Estrategia del área de gestión de proyectos</i>	100

Lista de Figuras

Figura 1. <i>Organigrama Avenza SAS</i>	28
Figura 2. <i>PIB comparativo 2015 -2020</i>	31
Figura 3. <i>Capacidades internas Avenza SAS</i>	34
Figura 4. <i>Comportamiento de los activos</i>	62
Figura 5. <i>Comportamiento de los pasivos</i>	63
Figura 6. <i>Estado de resultados año 2018</i>	63
Figura 7. <i>Estado de resultados año 2019</i>	64
Figura 8. <i>Página web Avenza</i>	70
Figura 9. <i>Mix del Marketing</i>	71
Figura 10. <i>Agregado Grueso 1/2"</i>	72
Figura 11. <i>Agregado Grueso 1"</i>	72
Figura 12. <i>Agregado Grueso 3/4"</i>	73
Figura 13. <i>Agregado Grueso 3/8"</i>	74
Figura 14. <i>Modelo de Negocio Canvas</i>	75
Figura 15. <i>Genero personal de Avenza</i>	77
Figura 16. <i>Porcentaje de rotación de personal años 2015 - 2020</i>	77
Figura 17. <i>Nivel de estudios – Avenza SAS</i>	79
Figura 18. <i>Ausentismo laboral</i>	80
Figura 19. <i>Causas de ausentismo</i>	80
Figura 20. <i>Listado de procedimientos de Gestión Humana</i>	81
Figura 21. <i>Beneficios para los empleados</i>	84

Figura 22. <i>Clima Laboral</i>	85
Figura 23. <i>Matriz MEFI de la empresa AVENSA</i>	89
Figura 24. <i>Matriz MEFÉ de la empresa AvenSA</i>	90
Figura 25. <i>Matriz DOFA</i>	91

Lista de Apéndices

Nota: El apéndice se encuentra externo a este documento, puede encontrarlo con el nombre de 2021BarriosCarolina3

Apéndice A. *Listados financieros NIFF 2019 -2018 AvenSA SAS*

Glosario

Administración: La administración se define como una función relacionada con la organización y operación del proceso de producción, con el fin de lograr metas específicas, a corto, mediano y largo plazo, teniendo como base un conjunto disponible de recursos como la tierra, mano de obra y el capital que le permite a las organizaciones lograr la permanencia en el mercado en un contexto de gran incertidumbre por no tener el control sobre todos los factores. (Keat, 2009).

Análisis financiero: El análisis financiero se constituye en un estudio que es realizado a la información financiera de la empresa, mediante la utilización de herramientas financieras como son los indicadores, así como las técnicas de análisis con el fin de interpretar y diagnosticar la situación de una organización. (Rubio P. , 2013).

Estrategia: Son todas las acciones que van encaminadas a generar valor. Se enfoca principalmente en qué hacer y cómo hacerlo, alineado a un propósito determinado y teniendo en cuenta las acciones y recursos a emplear para cumplir con dichos objetivos (Montoya & Boyero, 2016).

Finanzas: Las finanzas ocupan uno de los pilares principales de una empresa teniendo por objetivo la maximización de los recursos, entendiéndose como la consecución de las fuentes más baratas disponibles y su aplicación en los proyectos más productivos o rentables y tratando de disminuir al mínimo el riesgo en su aplicación (Merton, 2011).

Marketing estratégico: Es una metodología de análisis y conocimiento del mercado, con el objetivo de detectar oportunidades que ayuden a la empresa a satisfacer las necesidades de los consumidores de una forma más óptima y eficiente, que el resto de los competidores, contribuye

a la toma decisiones estratégicas tendientes a la implementación de las mejores tácticas. (Moreno, 2008).

Proyecto: Un proyecto se define como un pensamiento de ejecutar algo, o como un plan de trabajo que se realiza como prueba antes de desarrollar el proyecto de implementación. También se puede afirmar que contiene un volumen y complejidad considerables, que se realiza con la participación de varios departamentos de una empresa, para que pueda concebirse su ejecución (Acuña, 2015).

Talento Humano: La gestión del capital humano entendido como generador de valor para la organización acerca al concepto de talento humano, entendido como el conjunto de capacidades que un trabajador despliega de manera comprometida para la acción, el talento humano se convierte en un activo intangible muy valioso (Alvarado M. , 2010).

Resumen

Este estudio de caso describe el análisis realizado a la empresa AvenSA SAS con el propósito de realizar un diagnóstico en las áreas financiera, marketing, talento humano y proyectos tendiente a identificar los factores críticos y de éxito de la organización, así como el diseño de propuestas de mejora que contribuyan a la permanencia en el mercado, utilizando fuentes de datos secundarias que puedan contribuir en la generación de factores de éxito empresarial, en el sector minero en el cual la empresa desarrolla sus operaciones desde hace 17 años, y que ha logrado un posicionamiento importante en el mercado; la metodología utilizada para este caso de estudio fue la explicativa teniendo en cuenta el tipo de análisis y las variables utilizadas; incluyendo las matrices DOFA, MEFE, MEFI, PCI, PESTEL que permitieron analizar el contexto de las condiciones internas y externas de la empresa AvenSA, identificando factores de éxito, como se evidencia en el área de talento humano que le ha permitido mantenerse en el sector de la minería. Las diferentes áreas analizadas determinaron un panorama general de la empresa, evidenciando las diferentes estrategias utilizadas, en el desarrollo de sus actividades económicas; mostrando de manera clara antecedentes e información que permita la toma de decisiones a nivel gerencial, así mismo las conclusiones y recomendaciones se encuentran encaminadas a realizar propuestas que contribuyan a la planeación estratégica, entre la que se encuentra la implementación de una estrategia de marketing y el diseño de una herramienta para la evaluación de los proyectos de inversión.

Palabras clave: Indicadores financieros, Marketing, Talento Humano, Finanzas Empresariales, Gestión de proyectos.

Abstract

This case study describes the analysis carried out on the company AvenSA SAS in order to carry out a diagnosis in the financial, marketing, human talent and projects areas aimed at identifying the critical and success factors of the organization, as well as the design of proposals that contribute to the permanence in the market, using secondary data sources that can contribute to the generation of business success factors, in the mining sector in which the company has been operating for 17 years, and which has achieved a important positioning in the market; The methodology used for this case study was explanatory, taking into account the type of analysis and the variables used; including the DOFA, MEFE, MEFI, PCI, PESTEL matrices that allowed us to analyze the context of the internal and external conditions of the AvenSA company, identifying success factors, as evidenced in the area of human talent that has allowed it to remain in the sector of mining. The different areas analyzed determined a general panorama of the company, showing the different strategies used in the development of its economic activities; clearly showing antecedents and information that allows decision-making at the managerial level, likewise the conclusions and recommendations are aimed at making proposals that contribute to strategic planning, among which is the implementation of a marketing strategy and the design of a tool for the evaluation of investment projects.

Keywords: Financial indicators, Marketing, Human Talent, Business Finance, Project management.

Introducción

AVENSA es una empresa dedicada a la explotación a cielo abierto y a la transformación de material de arrastre, ofreciendo productos agregados para el sector de la construcción (Mejía, 2014). Esta es una de las actividades que ayuda en gran parte al desarrollo de infraestructura de una ciudad, siendo esto muy importante para la economía del país.

El estudio de caso realizado a la empresa AvenSA SAS fue desarrollado mediante una metodología explicativa y la observación de los fenómenos que se presentaron en cada una de las áreas analizadas, determinándose que el área de marketing y finanzas son las que requieren con mayor velocidad intervención por parte de la empresa.

El análisis a partir de la observación permite visualizar el contexto interno y externo de la organización, con el propósito del planteamiento de propuestas de mejora que puedan contribuir con la permanencia en el mercado; identificando de esta manera los factores de éxito por más de 17 años de funcionamiento de la organización, entre ellos se puede resaltar el tipo contrato que ofrece a sus colaboradores, quienes cuentan con vinculaciones a término indefinido, beneficios familiares, fondo de empleados entre otros.

Así mismo se identificaron otras áreas a la cual la empresa no les destina presupuesto y que por consiguiente no muestran resultados favorables, entre la que se encuentra el departamento de marketing, que, si bien figura dentro del organigrama empresarial, no ejerce la labor de mercadeo esperada que permita el aumento de ventas, la fidelización de sus clientes, el reconocimiento de marca entre otros factores relevantes para la organización.

1. Análisis Estratégico de la Empresa AvenSA SAS en los años 2018 - 2019 del municipio de Girón Santander

1.1 Problema

1.1.1 Definición del Problema

En las sociedades contemporáneas se consumen grandes cantidades de minerales para satisfacer las necesidades de la vida moderna. La minería es la base de la sociedad industrial, la cual abastece de materia prima a todos los demás sectores de la economía siendo considerada esencial para el desarrollo. Todas las industrias requieren elementos, insumos, maquinarias y herramientas que se producen con minerales. Por ello, la extracción de minerales se ha considerado como indispensable para generar avances tecnológicos y para impulsar el crecimiento (Zuin, 2016).

Es por ello importante mencionar que en la actualidad las empresas incluso las del sector minero, viven en una constante incertidumbre debido a los avances tecnológicos, a la competencia y rivalidad entre estas mismas; es por esto por lo que las organizaciones de hoy deben estar bien cimentadas desde sus inicios y contar con una planeación estratégica definida. Como lo expresa Domínguez y Vivanco (2008) para que una empresa logre su permanencia y crecimiento dentro de un sector productivo, sus propietarios deben de estar atentos a los cambios que se estén presentando en el ámbito interno y externo; considerando que la Planificación Estratégica es sinónimo de la generación de estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y permanecer en el mercado (Alvarado S. , 2017).

Igualmente, diferentes investigaciones realizadas en la última década (Sánchez, Osorio y Baena, 2007; Vélez, Holguín, de la Hoz, Durán y Gutiérrez, 2008; Consejo Nacional de Política Económica y Social, 2007) han encontrado diversos problemas que afectan el buen desempeño y los niveles de competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) (Vera-Colina y Mora-Riapira, 2011). Entre ellos se encuentra la carencia de planificación estratégica, aspecto importante en el crecimiento y sostenimiento a futuro de las empresas, ya que les permite coordinar las acciones que se deben realizar día a día para lograr los objetivos de mediano y largo plazo (Mora-Riapiraa, Vera-Colinab, & Melgarejo-Molina, 2015).

En el caso de Colombia no es el único país que sufre esta problemática, existen otros países en donde operan empresas que experimentan el mismo problema de la falta de una planeación estratégica y principalmente una estrategia de marketing. El hecho de ser pymes no significa que estas no deban seguir lineamientos que las dirijan hacia el crecimiento; al contrario, es en el momento de la creación y arranque cuando más necesitan de una base que la sustente y dirija (Neira & Telenema, 2017).

De la misma manera las empresas consolidadas, que han recorrido un gran camino aún no definen un planteamiento de una estrategia bien organizada y continúan con esa planeación inicial que las ha llevado hacia el crecimiento y rentabilidad, pero que las pone igualmente en riesgo de insolvencia y por lo tanto salir del mercado en el largo plazo.

Por consiguiente, la permanencia en el mercado de una empresa está influenciada por componentes que se explican en el marco de la dirección y la gerencia, ambos fundamentales en la lógica de la administración. En el caso específico de AvenSA se evidencia a través de la observación del entorno de las actividades diarias que se presentan un sinnúmero de situaciones que se reflejan en la falta de planeación, y que produce pérdidas de tiempo y dinero porque no se

activa la proactividad sino la reactividad para dar solución, según asegura la gerente de AvenSA señora Olga Gómez en conversación con una de las autoras de esta investigación Valdivieso (2020), quien además afirma que a pesar de llevar varios años en el mercado no se realiza de manera regular diagnósticos que permitan el conocimiento a profundidad de la industria en la cual se desenvuelve la compañía, así como tampoco se desarrollan de manera periódica estrategias y proyectos que denoten una planeación de mediano y largo plazo, que permita afrontar los retos que resultan de los procesos cambiantes en el entorno y que afectan de manera directa el desarrollo de las áreas de marketing, talento humano, proyectos y financiera de la empresa, objetivo de estudio de esta investigación, estableciendo según García (1994) que la planificación estratégica trata de definir la valoración de los potenciales de mercado, tanto para la empresa, como para cada una de las unidades estratégicas de negocio.

Por lo anterior este proyecto responde al siguiente cuestionamiento. ¿Cuáles estrategias podría implementar la empresa AvenSA en las áreas de marketing, financiera, talento humano y proyectos para contribuir a la permanencia en el mercado?

1.1.2 Preguntas de Reflexión

- ¿Cómo se encuentran actualmente las áreas de marketing, finanzas, proyectos y recurso humano en la empresa AvenSA?
- ¿Cuáles son los factores críticos y de éxito que afectan la permanencia en el mercado de la empresa?
- ¿Qué estrategias pueden contribuir para la resolución de factores críticos y al fortalecimiento de los factores de éxito?

1.2 Justificación

El panorama internacional muestra un dinamismo importante del mercado minero. Esta coyuntura debe ser aprovechada por Colombia, dada su ubicación geográfica y su potencial geológico, por lo que las empresas adscritas a este sector, tienen oportunidades frente al desarrollo de sus negocios en el país y en sus relaciones en el exterior, lo que hace de vital importancia que las organizaciones desarrollen procesos de planificación teniendo en cuenta que constituye el marco teórico para la acción que permite que los gerentes y otros individuos evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas bajo un lenguaje común y decidan sobre las acciones que se deben emprender en un periodo determinado, logrando la administración estratégica de la organización. Así mismo ayuda a la empresa a que organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera (Araque & Cruz, 2014).

La planeación estratégica, por su parte es el arte y ciencia de proponer, desarrollar y evaluar decisiones multidisciplinarias, alcanzando el objetivo empresarial, integrando la administración, marketing, finanzas, contabilidad, producción, investigación y desarrollo, y sistemas de información, logrando el éxito organizacional. También describe y desarrolla las tácticas, analizando el entorno empresarial, y el aprovechamiento de las oportunidades para defenderse de las amenazas del entorno (Fred, 2018; Meyer y Xin, 2018) (Durán, 2013).

Por lo anterior el proyecto permite identificar para el caso de la empresa AVENSA las falencias o factores críticos que se relacionan con las áreas de marketing, finanzas, talento humano y proyectos, considerándolas esenciales para afrontar los cambios que ha generado la globalización en la economía y por tanto en los mercados en los que se desenvuelve la compañía; considerando así que el estudio contribuirá a la consolidación la misma en el mediano y largo

plazo beneficiando a la región en la cual impacta directamente y a todos aquellos *stakeholders* que se relacionan en los diferentes procesos que esta desarrolla.

A partir de lo anterior se considera que la planeación estratégica que se realiza con el desarrollo de este estudio de caso permitió identificar no solamente un diagnóstico interno y externo de la empresa, sino que traza unas estrategias que permitirán fortalecer las áreas y factores de éxito que la empresa ha tenido en el mercado, así como la superación de las condiciones de los factores críticos identificados en las cuatro áreas de estudio objeto de la investigación.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Desarrollar un análisis estratégico de los años 2018 - 2019 en la empresa Avensa SAS en las áreas Financiera, Talento Humano, Marketing y Proyectos que contribuya a su permanencia en el mercado.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Establecer un diagnóstico de las áreas Financiera, Talento Humano, Marketing y Proyectos de la empresa Avensa SAS.
- Determinar los factores críticos y de éxito de la empresa Avensa SAS que afectan la permanencia en el mercado.

- Proponer estrategias que contribuyan a fortalecer la permanencia en el mercado de la empresa.

2. Marco Referencial

2.1 Marco Contextual Interno y Externo de la Empresa (Avensa SAS)

2.1.1 Descripción General de la Empresa

AVENSA S.A.S., localizada en el departamento de Santander, en jurisdicción del municipio de Aratoca, fue constituida hace 17 años, mediante la conformación de la sociedad creada por los hermanos Avendaño Prada, luego de haber heredado el terreno, con gran potencial para la extracción de arena y material del río (GrupoPrevesa, 2018).

Su operación nació con el apoyo de dos volquetas y su actividad principal fue la extracción manual de arena, tres años después, Wilson Sáenz, miembro de la familia propietaria de los terrenos vecinos a las tierras de los hermanos Avendaño Prada, propuso a la sociedad unificar sus tierras para formar una cantera consistente y competitiva con el nombre de “Agregados de Pescadero”. Así lograron comprar el lavadero de arena y una excavadora. Posteriormente, los tres socios decidieron cambiar nuevamente su razón social para hacerse llamar Avendaño Saenz Ltda., y dar continuidad a su operación y crecimiento, gracias a la unificación de sus capitales y la compra de nuevos equipos y maquinaria necesaria para competir en el mercado (GrupoPrevesa, 2018).

En el año 2013, Prevesa S.A.S., quien para este momento se encuentra como uno de los mejores clientes de Avendaño Saenz Ltda., entra a formar parte de la sociedad Avendaño Saenz

Ltda., para fortalecer y dar continuidad a lo que versa su Misión en cuanto a “contribuir con el crecimiento de la región”. Es así como Avendaño Saenz Ltda., es adquirida por un grupo empresarial del cual forman parte empresas del sector Concretos, Trituración, Transporte e Inmobiliario (GrupoPrevesa, 2018).

Avendaño Saenz Ltda., al ser adquirida por el grupo empresarial PREVESA, cambia su razón social a AVENSA S.A.S., continuando su actividad minera sobre el Rio Chicamocha, en linderos con la propiedad conocida como Finca LA FALCA, predio donde AVENSA S.A.S., tiene establecida su Planta de Trituración. AVENSA S.A.S. en la actualidad maneja volúmenes de producción acordes a la demanda del mercado, con inventarios permanentes en patio para abastecer contingencias menores, resultado de su mano de obra calificada y motivada. Además, la compañía en el sector donde realiza el proceso de extracción cuenta con una de sus trituradoras completamente sistematizada, cuenta con un laboratorio en Planta que hace seguimiento a la calidad de cada uno de sus productos y con medidas confiables obtenidas a través de la báscula camionera.

Cuenta con todos los permisos ambientales para la explotación y comercialización de productos como: Triturado $\frac{3}{4}$ ", Triturado 1", Arena Fina, Arena Gruesa, Bolo, bases, sub bases y material crudo, los cuales son materiales básicos de construcción y materia prima de concreteras como HOLCIM, ARGOS, PREVESA CONCRETOS y CEMEX, entre otros clientes, quienes reconocen la excelente calidad de sus productos y servicios, gracias a tener la Planta de Trituración organizada y un gran respaldo (GrupoPrevesa, 2018).

En el año 2015, la sociedad AVENSA S.A.S., integra a su alcance de operación, la Planta de trituración ubicada en Chaparral, que pertenecía a Prevesa S.A.S, con la cual fortalecerá la Operación de Agregados del holding de empresas pertenecientes a PREVESA Grupo.

AVENSA S.A.S, es una empresa pequeña conformada por 63 empleados, es una compañía líder en minería a cielo abierto, que explota, transforma, distribuye y vende material de arrastre en estado natural y/o procesado, para el sector de la construcción principalmente. Hace parte del grupo empresaria PREVESA Grupo, al cual también pertenecen empresas dedicadas a la producción y comercialización de concretos, transporte y del sector inmobiliario, entre otras.

Sus instalaciones administrativas están ubicadas en el Km 5 Anillo Vial Floridablanca-Girón, en jurisdicción del área metropolitana de Bucaramanga y sus dos plantas de producción Chaparral y Pescadero ubicadas en la Vereda San Rafael de la Payoa, jurisdicción de Barrancabermeja y en la vía a San Gil 500 m adelante del Puente de Pescadero, jurisdicción del municipio de Aratocha, respectivamente.

En AVENSA, la permanencia en el mercado no es un proceso ajeno al negocio, es la conciencia con la que opera día a día, convencidos que la forma con la que asumen sus tareas es definitiva para que las futuras generaciones vivan en mejores condiciones.

La empresa desea seguir realizando un aporte positivo a la sociedad y brindando un lugar de trabajo en el que sus empleados, crezcan, aprendan, se reten y puedan ser felices (GrupoPrevesa, 2018).

2.1.1.1 Componentes Estratégicos de la Organización. Los componentes estratégicos de una organización son definidos por la planificación que debe enfocarse en el proceso por el que una organización, analiza el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a mediano y largo plazo, adecuando las estrategias para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de sus estrategias. Desde el punto de vista empresarial, se afirma que: Abordar el proceso de planeación estratégica se refiere al hecho de reafirmar o abandonar unas áreas de

negocios; al hecho de determinar la disposición de los recursos, a la posibilidad de ampliar operaciones o diversificar, y a la identificación plena de los mercados y los sujetos sociales (Valenzuela, 2016).

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento en el caso de la empresa AvenSA las decisiones de tipo estratégico son tomadas por la junta directiva del holding.

Teniendo en cuenta esta estructura organizacional de la empresa sus actividades se enmarcan en la siguiente misión y visión.

Misión: Agregados y Afirmados que fortalecen el crecimiento de nuestra región (PrevesaGrupo, 2108).

Visión: Construimos el futuro de la mano de nuestra gente, logrando reconocimiento global por la calidad e innovación en nuestros productos y servicios, primando los valores y principios, que generan bienestar a la sociedad y respeto al medio ambiente (PrevesaGrupo, 2108).

La empresa no cuenta con unos componentes estratégicos definidos como tal, pero de su misión y visión se puede realizar una construcción siendo estas de expresión muy general de lo que quiere ser la empresa, de sus aspiraciones en cuanto a su papel en la sociedad. Viene determinada por la filosofía, el sistema de valores y creencias imperantes en la empresa, los cuales son productos de la historia, heredados de sus fundadores y de los artífices de los grandes cambios de rumbo de la empresa si los hay, y la ética ante los clientes, competidores, empleados y la

sociedad en general, influyendo de forma decisiva sobre el tipo de organización que la empresa quiere ser y el tipo de relaciones que quiere mantener con su entorno.

La misión de la empresa se entiende aquí como el resultado de la cultura de la empresa. Los objetivos generales. Deben expresar las metas que se propone alcanzar a nivel global y, a largo plazo, en función por supuesto de la misión, pero también en función de la situación actual del entorno y de la propia situación interna de la empresa, de sus fuerzas y debilidades, de su capacidad actual y potencial, en relación con su entorno (Durán, 2013).

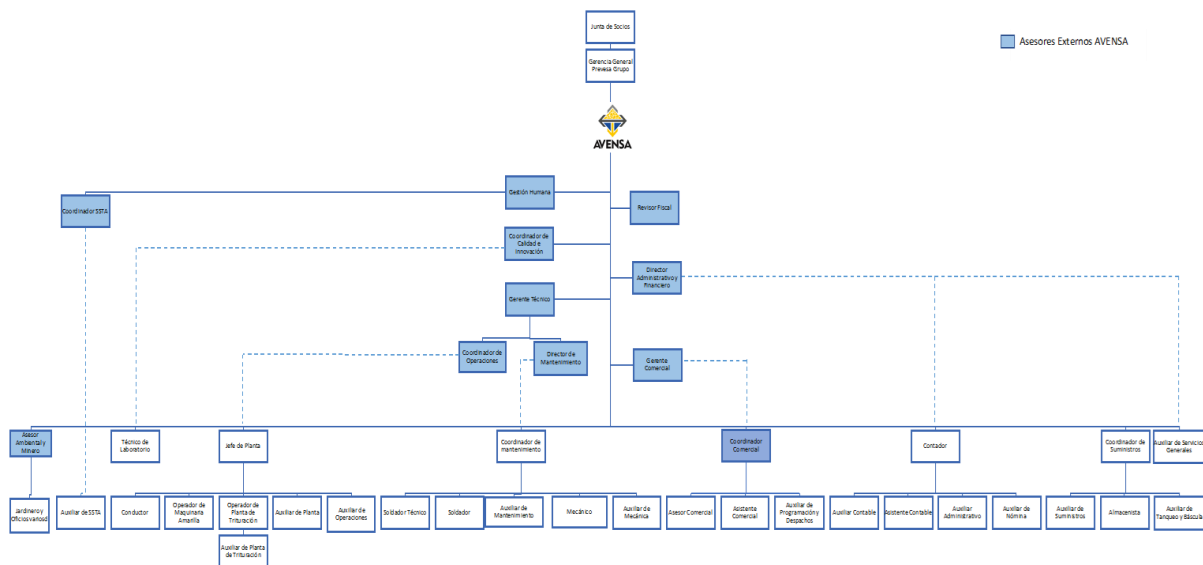
2.1.1.2 Análisis de la Estructura Organizacional. La propuesta organizacional es considerada uno de los factores más relevantes para el desarrollo de las actividades económicas, en Colombia es un paso inicial para las empresas que pretenden describir algunos aspectos de una estructura. De acuerdo con la propuesta organizacional, en términos generales la figura de la gerencia de la empresa ha sido reemplazada por un comité de directores de área capaces de dar soluciones a los problemas replanteando la figura del gerente en la organización como única instancia de decisión y posibilitando una toma de decisiones con mayor nivel de participación (Tituaña, 2014).

Un buen modelo organizacional de operación identifica muy claro la desconcentración de autoridad y decisiones, generando una estructura formal conformada por partes que vinculan e integran a la organización, incluyen las funciones, actividades, relaciones de autoridad y de dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales y procedimientos, descripciones de puestos de trabajo, asignación de recursos, y todo aquello que está previamente definido de alguna manera sin dejar de lado algo muy importante como son los canales de comunicación (Durán, 2013).

Evidenciando el esquema de organigrama y definir qué tipología organizacional tiene la empresa (lineal o militar; funcional, lineo-funcional, matricial, Staff, jerárquico, circular, etc (PrevesaGrupo, 2108)

En el caso de la empresa Avenza cuenta con una estructura organizacional vertical descrita en su organigrama pero que se encuentra en proceso de cambio, por los nuevos puestos de trabajo asignados. El organigrama para cualquier empresa es un soporte que le permite una forma de organización es la estructura simple: escasa línea media y comunicación directa del ápice estratégico con el núcleo de operaciones directa. Aun así, y aunque es una estructura de una organización sencilla, el grado de complejidad se fundamenta en las responsabilidades de cada uno de los cargos que integran la organización; que de manera estratégica deben interactuar con el objetivo de cumplir con la misión y la visión de la compañía, la empresa Avenza no es excepción porque su organigrama está conformado por cargos que esquematizan el contexto del desarrollo de sus actividades.

Figura 1. Organigrama Avenza SAS



Tomado de Avenza SAS

2.1.2 Análisis Externo Organizacional

2.1.2.1 Descripción General del Sector. La empresa Avenza SAS pertenece al sector minero en Colombia, ha representado en promedio el 2.2 % del PIB entre 2010 y 2015 y ha aportado el 19.6% de las exportaciones y 16% de la IED en el mismo periodo, además, los recursos obtenidos por regalías entre 2010-2015 ascienden a 9.7 billones COP (UPME, 2016).

La industria minera en Colombia es uno de los sectores económicos que genera ingresos al país, ha representado en promedio el 2.2 % del PIB entre 2010 y 2015 y ha aportado el 19.6 % de las exportaciones y 16 % de inversión extranjera directa en el mismo periodo. (Ministerio de Minas y de Energía [MINMINAS], 2016, p.09).

En la actualidad, el sector minero colombiano evidencia una profunda crisis de tipo estructural y una alta conflictividad, producto de múltiples factores, dentro de los que se destacan: implementación de modelo extractivista que promueve la minería indiscriminada con un interés rentístico del Estado; carencia de un papel activo del Estado en las decisiones de extracción minera; debilidad normativa e institucional; tendencia del marco legal minero y de las instituciones y funcionarios involucrados a privilegiar el componente económico, en detrimento del social y del ambiental; insuficiente presencia del Estado y de la fuerza pública en las zonas mineras; falta de control del Estado; proliferación de actividades de explotación ilícita de los RNNR (minería ilegal) y de la minería informal; involucramiento en la minería ilegal de grupos al margen de la Ley; deficiencias en las acciones de VIC llevadas a cabo por parte de las autoridades competentes; corrupción; injerencia indebida de las grandes empresas mineras en las decisiones del Gobierno (Alvarado S. , 2017).

En lo relativo a la expedición de las normas que rigen el sector; condiciones socio-económicas y ambientales deterioradas con predominio de la pobreza y el subdesarrollo en las zonas mineras; alta corrupción en el manejo de los recursos de regalías, con mínimas acciones que terminen en condenas por parte de la justicia; excesivas facilidades normativas y beneficios tributarios para atraer la IED; ganancias económicas limitadas del Estado producto de la explotación de los RNNR (Benavides, 2016).

Como consecuencia de normas que favorecen las ganancias de los operadores mineros, en contra de los intereses del Estado; bajos encadenamientos productivos hacia atrás y hacia adelante; mínima tecnología, investigación, desarrollo e innovación en la minería; accionar irresponsable de algunas de las grandes empresas mineras, las cuales no asumen ni gestionan las externalidades negativas producto de su operación; desconocimiento de la participación comunitaria; infracciones al Derecho Internacional Humanitario relacionadas con los proyectos mineros; alta informalidad con políticas de baja efectividad para su formalización; entre otros (Correa , López, & Cardona, 2015).

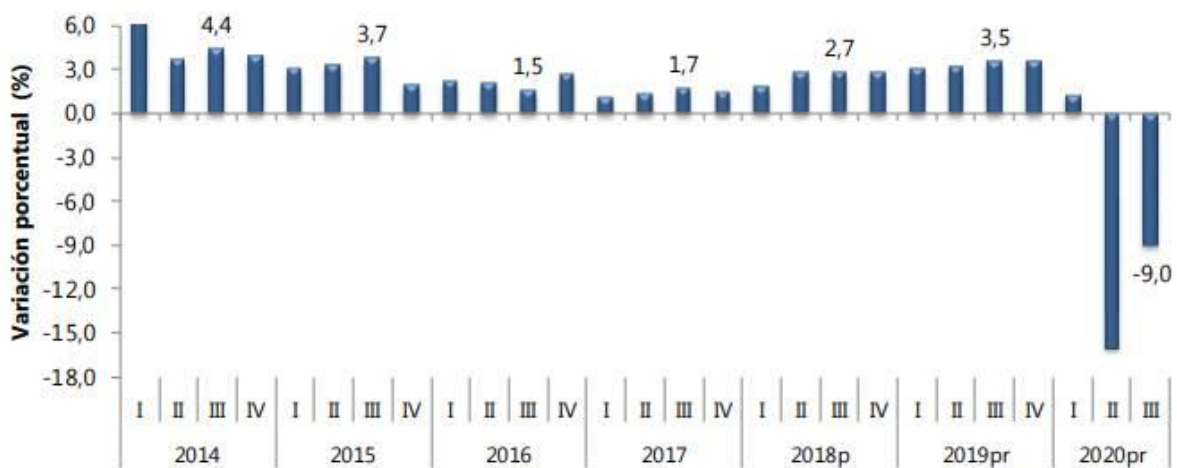
El sector minero-energético se ha constituido en uno de los más importantes para la economía colombiana, pese a ello, cada vez son más visibles los devastadores efectos del ejercicio de la minería del oro, tanto para el ambiente como para las comunidades en las cuales se lleva a cabo esta actividad, ya sea por parte de grandes empresas o por personas que la practican de manera legal o ilegal, y generalmente sin considerar criterios de desarrollo sostenible que permitan que los beneficios producto de la minería estén por encima de sus costos socioeconómicos y ambientales (Hernandez, Ulloa, & Rosario, 2014).

2.1.2.2 Análisis PESTEL, perfil de Oportunidades y Amenazas. El análisis PESTEL es una herramienta que se utiliza para identificar las fuerzas externas a nivel macro que influyen sobre un negocio y pueden determinar su evolución, tanto en términos económicos como de reputación. El acrónimo PESTEL se refiere a los factores que se analizan: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Por lo tanto, el análisis PESTEL es un estudio de mercado únicamente de factores externos que afectan a una empresa (Prieto Piña, 2013).

Por lo tanto, para realizar el estudio de caso de la empresa Avenza se realizó el análisis PESTEL para tener una visión más cercana a los diferentes factores del entorno que rodea al sector en el cual se desarrollan las actividades productivas, el PIB en Colombia hasta el primer trimestre de 2020 mostró porcentajes de aumento que le permiten el desarrollo de su aparato productivo, en el análisis del año 2020 se identifica una baja considerable que no denota un panorama alentador disminuyendo según datos del DANE en un 9% (Ver figura 2).

Figura 2. PIB comparativo 2015 -2020

Gráfico 1. Producto Interno Bruto (PIB)
Tasas de crecimiento en volumen¹
2014-I-2020^{pr}-III



Fuente: **DANE, Cuentas nacionales**

¹Serie encadenadas de volumen con año de referencia 2015

^{pr}preliminar

^pprovisional

Como puede observarse en la figura 2 la variación porcentual del PIB estuvo dada en el tercer trimestre de 2014 en 4,4 pp, la cual se ha visto que con el pasar de los años ha venido disminuyendo como se mencionó anteriormente y obtuvo una leve recuperación para el año 2018 que no alcanza a igualar el nivel de crecimiento referenciado para el año 2014, lo que indica la disminución y la desaceleración que ha venido obteniendo la economía Colombiana, preocupando así la emergencia sanitaria que profundiza aún más esta crisis del país que se agudizará probablemente durante un tiempo importante, ya que ha decaído notoriamente para el segundo trimestre de 2020 aproximadamente y que aunque muestra una leve recuperación para el tercer trimestre del 2020 dado que la reducción disminuye a -9, sigue siendo preocupante, puesto que la capacidad adquisitiva de las familias y del aparato productivo en general se quebranta y esto puede generar una baja en las ventas y la estabilidad de la empresa AVENSA.

Por lo anteriormente descrito se presenta un análisis externo a partir de la matriz Pestel donde se describe el comportamiento de algunos indicadores importantes que se deben tener en cuenta desde lo económico, lo social, político, legal y ambiental. (Ver tabla 1)

Tabla 1. Análisis Pestel

Análisis Peste	
POLITICO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reforma Tributaria 1819 del 2016 mediante el Artículo 365 concede incentivos a las empresas que incrementen sus inversiones en exploración y explotación de hidrocarburos y minería.
ECONÓMICO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PIB creció 2,3% en el primer trimestre de 2019 y 2,9% en el segundo, frente a los mismos períodos del año pasado. En lo que respecta al PIB minero, la participación promedio del sector minero en el PIB colombiano en los últimos años ha sido del 2.2%. ▪ Crecimiento sostenido en el sector minero debido a la inversión extranjera directa (IED). ▪ Participación del sector minero en las exportaciones del 21.7% en 2018, representando el 68% del total de las exportaciones del sector minero.
SOCIOCULTURAL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Constituye en promedio el 0,6% de los empleos del país con alrededor de 175 mil empleos. Así mismo, estos empleos se concentran principalmente en las zonas rurales del país y el 80% corresponde a mano de obra masculina. ▪ Nivel educativo, solo el 9% de los empleados del sector cuenta con estudios de educación superior, el 33% con secundaria, 46% con primaria y el 12% sin ningún nivel de educación.
TENOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En el año 2016, se creó el Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación en el marco del Sistema General de Regalías, el cual destina el 12% del total de las regalías para

Análisis Peste

fomentar el desarrollo y la ejecución de proyectos de investigación y desarrollo tecnológico.

- El sector minero y de hidrocarburos en Colombia representa cerca del 50% de la Inversión Extranjera Directa (IED), lo cual favorece el nivel de transferencia de tecnología al país.

AMBIENTAL

- El Decreto 050 de 2018, que articula los temas de planificación, ordenamiento y gestión de vertimientos con las actuales normativas en el tema e instrumentos como la Política para la Gestión Sostenible del Suelo.

- Estrategia nacional denominada Misión de Crecimiento Verde.

LEGAL

- Entidades que regulan la actividad económica: La Autoridad Nacional de Licencias Ambientales (ANLA)- CAS.

- Ley 685 de 200 Código de Minas, el Decreto-Ley 4134 de 2011, Por el cual se crea la Agencia Nacional de Minería y se determina su objeto y estructura orgánica, la Ley 1382 de 2010, que modifica el otorgamiento de concesiones mineras, la formalización de la minería artesanal, las zonas excluibles de minería, los requisitos de licencia ambiental para proyectos mineros.

En el análisis Pestel se realizó un análisis a cada uno de los factores externos a la organización de los cuales no se tiene ningún control se enmarca que el sector de la minería tiene aspectos que favorecen el desarrollo de esta, desde las diferentes determinaciones en materia legal, política y económica al ser una actividad altamente rentable, por lo tanto, se vislumbra un panorama de aprovechamiento de oportunidades de crecimiento.

Los cerca de 175 mil empleos que genera son un indicador alentador para las finanzas de las empresas y para los recursos que recibe el país producto del desarrollo de la actividad; es importante resaltar que el sector minero y de hidrocarburos en Colombia representa cerca del 50% de la Inversión Extranjera Directa permitiendo el aumento de los niveles de empleo, así como de la transferencia de experiencia y conocimiento del sector.

Así mismo, es importante resaltar un análisis de la empresa desde el contexto interno que permita entender el funcionamiento de esta, a partir de la descripción y ponderación de capacidades internas relacionadas con las capacidades Gerencial y Organizacional, capacidad competitiva y de mercados, capacidad financiera, capacidad de producción, investigación y Desarrollo como se observa en la tabla 2.

Según los resultados obtenidos en la ponderación de los factores analizados en cada de los grupos, donde se analizó la capacidad gerencial y organizacional, la capacidad de inserción en los mercados, la capacidad financiera y por último la capacidad de producción, investigación y desarrollo, se evidencia que la empresa refleja fortalezas importantes que puede afianzar mejorando sus procesos de planeación estratégica, que le permitan mejorar la valoración de análisis realizado en la matriz PCI.

En el análisis del perfil de la capacidad gerencial y organizacional se resalta con un puntaje de 0,91 en la capacidad gerencial y organizacional, así como un puntaje de 0,99 en la capacidad financiera identificándose como una fortaleza o factor de éxito de esta manera de la empresa puede diagnosticar de manera estratégica que la empresa posee ventajas competitivas muy importantes.

Con respecto a las debilidades se visualiza que debe mejorar aspectos relacionados con la asignación de recursos con respecto a las metas de la empresa, que le permitan el desarrollo de proyectos de manera más eficiente, mejorando objetivos publicitarios dirigidos al segmento de clientes de la empresa según necesidades de comunicación.

2.2 Estado del Arte

En el caso analizado por (De Giorgis París, 2016) en Chile determina que la actividad minera constituye el principal motor del desarrollo de la economía chilena del siglo XX, lo que se explica debido a que, en el marco de este sector económico, particularmente la minería del cobre, se presenta la principal riqueza natural del país. El cobre ha sido considerado como “la viga maestra” del desarrollo económico chileno, y también catalogado como “el sueldo de Chile”. Es

posible sostener que el cobre ha desempeñado en el siglo XX un rol fundamental en el nivel de ingreso per cápita alcanzado por Chile.

La actividad minera tiene una relevante importancia en la economía nacional, lo que se refleja en las cifras de participación del Producto Interno Bruto. De acuerdo con cifras proporcionadas por el Consejo Minero de Chile, el Producto Interno Bruto minero del país correspondió a un 11,2 % de Producto Interno Bruto Nacional el año 2014, durante el año 2014 un 25% del total de la inversión extranjera directa materializada estuvo asociada a este sector. La tendencia presente consiste en la búsqueda de mantener la participación de la actividad minera en la economía, a pesar de las bajas en las estadísticas ya presentadas, lo que se evidencia por la amplia cartera de proyectos mineros valorados hoy en día por la Dirección de Estudios de la Comisión Chilena del Cobre. Para que este objetivo sea materializado es necesario contar con una Inversión suficiente que permita desarrollar dicha cartera de proyectos (De Giorgis París, 2016).

Respecto a las condiciones económicas de Chile y la ventaja comparativa que estas constituyen, podemos concluir que estas no se bastan a sí mismas para mantener al país entre los líderes mundiales de la industria minera. Para que aquello ocurra requieren políticas que permitan la integración de la riqueza producida por la minería al país, siendo fundamental que den seguridad a los inversionistas, así como también fomenten la sustentabilidad de la industria a largo plazo, tanto en cuanto a temas medioambientales y energéticos como en relación con conflictos sociales, para así lograr un desarrollo integral, lo que en última instancia otorga mayor estabilidad a la industria. Es por ello por lo que se encuentra ya en una posición ventajosa en cuanto a la economía, se hace fundamental la implementación de políticas públicas que permitan la continuidad de este crecimiento y el aprovechamiento armónico de la riqueza de nuestro país. En segundo lugar, se considera que es necesario promover el atractivo de Chile como país de inversión minera

ampliando la cartera de proyectos, para lo cual se debe procurar que la mediana minería obtenga financiamiento por medio de un mercado de capitales minero.

De esta forma, las mineras junior enfatizan la búsqueda de nuevos recursos para financiar proyectos de exploración aumentando el potencial minero del país. Para mejorar el potencial minero chileno, es necesario cuestionar a su vez la baja rotatividad de la propiedad minera y la baja concentración de esta en un bajo número de compañías. Dado que las patentes por pertenencias mineras son de bajo valor, se permite obtener una concesión minera de explotación y mantenerla por largos períodos de tiempo pagando esta mínima patente, sin que sea necesario efectuar proyectos de exploración o extracción efectiva de mineral del yacimiento. Todos estos factores afectan el potencial geológico del país, que, a pesar de contar con territorios geográficos de gran riqueza, la explotación efectiva de los mismos presenta problemas. En el plano de la protección ambiental y la generación de energía necesaria para el desarrollo minero, podemos señalar que la situación normativa y regulatoria actual es confusa, lo cual traspasa los riesgos y la incertidumbre al sector minero (Iparraguirre, 2017).

Es fundamental elevar la competitividad de la energía chilena de manera eficiente, es decir cubriendo la demanda energética presente y futura, pero respetando el medio ambiente y las comunidades. Como soluciones se dilucidan la promoción de energías renovables, la desalinización de agua y las mejoras dentro del mismo proceso de producción, lo cual permitirá a la industria hacer más eficiente la utilización de recursos en esta tesis utilizaron la metodología descriptiva permitiendo esbozar la realidad del sector (De Giorgis París, 2016).

Rengifo (2017) concluyen en sus estudios que, en Colombia, el concepto de CS (Cadena de suministro) dentro del sector minero ha sido poco abordado como objeto de estudio. Los

avances más significativos en temas logísticos se encuentran en el sector carbonífero, mientras que el sector aurífero es apenas emergente en la literatura.

Los hallazgos confirman lo dicho por autores como Zuñiga et al. (2013) cuando afirma que, dentro de las CS del sector minero, y en particular dentro del aurífero, existen diferencias significativas con respecto al sector de la manufactura. Se destacan diferencias en relación con la planificación del proceso, que en el sector minero no va más allá del corto plazo, debido a que hay una estrecha interdependencia con el proveedor de la materia prima central (la naturaleza) y la incertidumbre en la calidad del producto final a causa de las condiciones geológicas, que no son controlables; además, la inexistencia de inventarios de producto terminado, por lo que el proceso de distribución del producto final no tiene lugar en esta cadena. Pese a estas diferencias, los principios vinculantes a la labor de aprovisionamiento en empresas de manufactura son posibles de adaptar a las tareas de suministro de insumos y servicios especiales, así como a la gestión de inventarios, requeridas por las empresas transformadoras que conforman el encadenamiento primario de las CS auríferas (Rengifo, 2017).

En el análisis realizado por (Ibarguen, 2015) enfocado en la competitividad del sector minero determinan que este factor indispensable en la empresa va más allá de mantener políticas macroeconómicas estables, de la dinámica internacional de los precios de los commodities y de las materias primas. Estos aspectos son componentes macro que no dependen directamente de la gestión de los gobiernos, sino del comportamiento de otras economías. Sin embargo, aspectos relacionados con los planes de desarrollo y políticas internas del país sí, y aquí es donde las acciones emprendidas por el gobierno pueden generar un mayor impacto en la atracción de inversión extranjera directa y en la competitividad del sector minero. Se contempló el análisis de la dinámica de los intereses que tenga cada actor (empresas, Estados y Comunidades), las

relaciones entre actores y el cumplimiento de sus expectativas pone el ritmo de avance de proyectos de exploración y proyectos productivos en este sector. A partir de este análisis, identificaron todas las relaciones entre las variables y actores, sus afectaciones positivas y negativas al desarrollo económico y social del país como también sus responsabilidades e intereses.

Concluyen en el caso colombiano que el crecimiento del sector minero colombiano se ve reflejado en la representativa contribución del PIB minero al PIB nacional y en el aumento en la adjudicación de concesiones y solicitudes mineras. Este comportamiento puede ser fundamentado por los crecimientos en los precios de los minerales y en la IED en el sector, el aumento de la producción de minerales, y por algunos estudios realizados por el Servicio Geológico Colombiano en la búsqueda de áreas con potencial geológico minero en zonas como Antioquia, Boyacá, Cundinamarca, Norte de Santander, Nariño y Risaralda en minerales y materiales como el oro, carbón y materiales de arrastre.

En el desarrollo de la metodología de investigación utilizaron el análisis del diagrama causal basado en la competitividad y el modelo de gestión administrativa en minería del Estado, el cual permitió mostrar las interrelaciones de las variables propuestas para el estudio y medición de la competitividad del sector minero colombiano. Estas interrelaciones confirman la gran dependencia de variables como la prospección, zonas potenciales, la exploración, impacto ambiental y la aceptación social afectan el equilibrio del sistema. De estas variables depende que los proyectos de producción se realicen y generen otra dinámica en impactos en el territorio y la economía del país.

Todas las conclusiones del estudio reflejan que Colombia tiene un camino largo por recorrer en el fortalecimiento del sector minero. Sin embargo, este camino puede acortarse

dependiendo de las decisiones e iniciativas que tomen los directores gubernamentales en planes estratégicos de ataque a los puntos críticos de todo este proceso entre los que se encuentran; primero la disposición de zonas con potencial geológico minero, segundo en contar con financiamiento de los proyectos en la etapa de exploración, contar con estándares y normas reconocidas para el reporte de recursos y reserva minera, y para el avalúo de propiedades mineras y por último y muy importante un buen entendimiento entre el gobierno, el sector privado y las comunidades, en especial las negras e indígenas, y la regulación y acuerdo en el tema ambiental.

La importancia del proyecto de investigación de (García, 2018) se puede abordar desde diferentes ámbitos que abarcan los aspectos económicos, sociales, institucionales y ecológicos. Iniciando con el proceso de producción de esmeraldas en Muzo ha sido una importante actividad económica reconocida desde el período prehispánico. La calidad en el mecanismo de producción se ha convertido una necesidad indispensable para permanecer en el mercado, por ello actualmente las empresas de explotación de esta gema han intentado buscar métodos más amigables con el ambiente, reducir y mitigar los impactos negativos. Colombia, de donde se extraen las esmeraldas de mejor calidad a nivel mundial, busca recuperar el liderazgo como exportador y productor de la gema, lugar que ganó Zambia desde 2013.

Por esta razón, el sector esmeraldero en Colombia ha desarrollado estrategias para recuperar el liderazgo en el mercado internacional. Una de las iniciativas recientemente lanzada al mercado fue la marca —Mothergem‖ que representa las esmeraldas del país en el mundo, bajo el lema —Mothergem es de todos‖, esta iniciativa de mercadeo busca generar conciencia de la necesidad de ofrecer al mercado internacional esmeraldas que cuenten con un aval de confianza y que garanticen su autenticidad en cada uno de los procesos de producción y comercialización.

Además, promueve la responsabilidad social empresarial, y la calidad única de las esmeraldas colombianas.

En el ámbito social, cabe mencionar que cerca de 100.000 familias dependen directamente de la actividad esmeraldera, entre las cuales se encuentran productores, mineros, comercializadores, exportadores y mineros informales, siendo estos últimos los actores más afectados por las diferentes problemáticas ambientales que se allí se presentan. Esta actividad constituye, la principal fuente de empleo para la población aledaña a las minas, lo cual se extiende hasta Chiquinquirá y Bogotá, por los motivos expuestos anteriormente, es necesario impulsar mecanismos de Gestión Empresarial y estrategias que minimicen la alteración producida por esta actividad en el ambiente, así mismo que aporten al continuo crecimiento de la marca a través de estrategias el mercadeo y se mejore la salud y calidad de vida de los involucrados (García, 2018).

La industria minera tiene algunas particularidades según (Grau & Moron, 2016). En primer lugar, los precios de los commodities son regulados por la oferta y la demanda, por ende, la competencia entre las diferentes empresas es a través del control de costos y la adecuada administración de sus recursos y capacidades. En segundo lugar, la industria minera ha sido cuestionada en torno al impacto que le puede ocasionar al medio ambiente; por ello, cobra importancia la innovación y la tecnología para hacer que los procesos sean sostenibles, causando el menor impacto posible al ecosistema. Adicionalmente, en países poco institucionalizados, las poblaciones aledañas a las concesiones mineras esperan que sus necesidades sean cubiertas por la empresa que opera en dicha concesión, debido a la ausencia del Estado para hacerlo.

Otro aspecto para destacar es el cotizar en bolsa trae una serie de beneficios que conllevan responsabilidades con los reguladores, inversionistas y otros stakeholders. Por tal motivo, se ha determinado que empresas con estas características deben contar con un plan estratégico con la

finalidad de determinar las políticas y los lineamientos para adaptarse a las nuevas particularidades que la coyuntura ofrece. Este trabajo de investigación propone un plan estratégico de Fortuna Silver Mines (FSM) para los próximos diez años (2015-2025), tomando en cuenta las particularidades antes mencionadas; es decir, precio determinado por el mercado, competencia en la industria mediante la administración eficiente de los costos, eficiencia operacional y la relación con los stakeholders. La investigación cuenta con cuatro capítulos. En el primer capítulo abordaron el diagnóstico situacional, donde se analizan factores del macro y microentorno. El segundo capítulo estará enfocado en el análisis interno de la corporación, en aspectos como la cadena de valor, los recursos y las capacidades, la eficiencia operativa y el análisis administrativo corporativo. En el capítulo tres el planeamiento estratégico de Fortuna Silver Mines, proponiendo objetivos y estrategias corporativas, como producto de los análisis interno y externo, respectivamente. Por último, en el capítulo 4 se incluye temas relacionados con el gobierno corporativo de la organización y su relación con el mercado de capitales, y se analizará la viabilidad económica del plan estratégico propuesto.

2.3 Marco Teórico

2.3.1 Planeación Estratégica

La planificación estratégica tiene su origen en el ámbito militar y en la guerra, por lo que se afirma que el primer texto sobre el particular fue el “*ARTE DE LA GUERRA*” del filósofo y militar chino Sun Tzu escrito hace más de 2.500 años, Arvey Lozano (2002), agrega que, a pesar de ser el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV A.C) y de haber influido durante 25

siglos en el pensamiento militar del mundo, no conoció el término planeación estratégica, ya que él hablaba de la estrategia ofensiva, como lo demuestra en el Capítulo VIII (Las Nueve Variables), versículo 9, de su libro "El general (strategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados."

Po otro lado Igor Ansoff (1980), teórico afirma que la estrategia identifica la aparición de la Planeación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planificación Estratégica es como un sistema de gerencia que emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de Planificación el cual es un procedimiento formalizado que tiene por objetivo producir un resultado articulado bajo la forma de un sistema integrado de decisiones." Bryson, (1988).

En concreto la planeación estratégica da respuesta a tres preguntas:

¿Dónde estamos hoy? Lo que implicaría

- a) Análisis de la Situación
- b) Análisis del Entorno
- c) Análisis Interno
- d) Análisis de la Competencia

¿A dónde queremos ir? que sería

- e) Objetivos y Metas a largo plazo

¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?

- f) como mínimo debemos
- g) a) Comprender el Mercado

- h) b) Comprender la Competencia del Negocio
- i) Diseñar las Estrategias Apropriadas (Espinoza, 2006)

- **Herramientas para análisis de la planeación estratégica**

MEFI: Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. Al desarrollar una matriz EFI, se requiere tener juicios intuitivos para que su apariencia de enfoque científico no implique que se le interprete como una técnica todopoderosa. Es más importante comprender bien los factores incluidos que las cifras. (David R.).

MEFE: Una matriz de evaluación de factores externos (MEFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. (David R).

PCI: La matriz examina cinco categorías; capacidad directiva, capacidad competitiva (o de mercado), capacidad financiera, capacidad tecnológica y capacidad del talento humano (Serna 2008, p.169).

El procedimiento para elaborar el PCI es el siguiente:

- Prepare información sobre cada una de las capacidades objeto de análisis
- Integre los grupos estratégicos
- Identifique fortalezas y debilidades, con tormenta de ideas
- Agrupe por capacidades
- Califique y dele prioridad a la fortaleza o debilidad en la escala: alta, media y baja
- Pondere el impacto de la fortaleza y debilidad en el éxito actual del negocio

- Interprete la matriz identificando sus fortalezas y debilidades de acuerdo con su impacto en el negocio (serna 2008, p.173) (Espinoza, 2006).

2.3.2 Permanencia en el Mercado

La permanencia de una empresa está influenciada por componentes que se explican en el marco de la dirección y la gerencia, ambas fundamentales en la lógica de la administración. La primera incluye la estrategia y el gobierno; la segunda, el mejoramiento continuo de sus procesos y otros aspectos como su cultura y la gestión del conocimiento.

Según Márquez (2005), el crecimiento sostenido significa continuar acumulando, creciendo, proyectándose, pero con dirección al caos, tal como es la proyección del crecimiento económico, que se preocupa en lo cuantitativo y no en lo cualitativo, por lo que debe hacerse con raciocinio.

Los factores que corresponden a determinar la permanencia en el mercado empresarial son los siguientes: la dinámica social de los empleados, la consolidación, la cohesión social para la acción, la diferenciación, la identidad organizacional, la formalización para el gobierno y la eficiencia en los procesos (Cardona & Franco, 2016).

2.3.3 Finanzas Empresariales

2.3.3.1 Definición. Las finanzas empresariales según (Chu Rubio, 2012) es el área de conocimiento donde se comprende la realidad en la que una compañía se encuentra y trabaja cada uno de sus ingresos. Las finanzas corresponden a una rama de la economía que estudia el

movimiento del dinero entre personas, empresas o el estado. También estudia la obtención y la administración del dinero que ellos realizan para lograr sus respectivos objetivos, tomando en la cuenta todos los riesgos que ello implica.

El valor de las empresas depende de la evolución de diversos factores económicos y financieros, como por ejemplo que la economía entre en recesión o por el contrario que se produzca crecimiento, de si los tipos de interés evolucionaran al alza o los mercados bursátiles reaccionaran a las nuevas condiciones económicas y a las expectativas de los inversores. En definitiva, gran parte de la actividad de las finanzas consiste en estimar la evolución de las variables económicas. Así pues, valorar no es una tarea fácil, se requiere conocimiento y sentido común. Si fuera sencillo, cualquier programa informático podría hacerlo, pero hoy por hoy las maquinas todavía no pueden combinar arte y ciencia financiera. De momento esta tarea, en el campo de las finanzas, solo está al alcance de un buen director financiero (Ramírez , Gutiérrez, & Cuellar , 2016).

2.3.3.2 Definición del perfil del inversionista. Toda decisión de inversión es producto de un proceso previo de análisis que considera al menos edad, ingresos, compromisos financieros o deudas, conocimientos sobre temas financieros y actitud hacia el riesgo. Nuestra naturaleza como inversionistas tiene que ver tanto con condiciones económicas como sociales e incluso psicológicas (Ramírez , Gutiérrez, & Cuellar , 2016).

Un perfil es una visión resumida de la información más importante de cada persona como inversionistas, que reúne un conjunto de características relevantes para la toma de sus decisiones de inversión. El requisito de definir el perfil del inversionista necesita ser previo a realizar cualquier inversión (Pindado, 2014).

2.3.3.3 Indicadores de medición financiera. Los indicadores de medición financiera son un apoyo para las empresas dado que la contabilidad tiene ciertas limitaciones, no es confiable para obtener un buen indicador sobre el desempeño de la actividad empresarial, por lo que es necesario revisar otros métodos de valoración.

Esquemas tradicionales de incentivos basados en el ROE, ROA, retorno sobre la inversión (ROIC) y otros han logrado que los gerentes traten de incrementar sus presupuestos en crecimiento de ganancias netas o ventas, pero no en el crecimiento de los retornos de los accionistas. Unos indicadores ofrecen información valiosa para determinar si las ventas están generando utilidad son: margen bruto, margen de operaciones y margen neto, así mismo existen más indicadores que me permiten ser más precisos en el análisis de la situación financiera de una empresa, tales como utilidad por acción (UPA), rendimiento sobre activos (ROA), rendimiento sobre capital (ROE), costo promedio ponderado de capital (WACC), etc. (Chu Rubio, 2012).

2.3.3.4 Indicadores de liquidez. Los indicadores de liquidez contribuyen en el análisis de las diferentes cuentas que conforman el activo, el pasivo y el patrimonio de una empresa, entre las que se encuentran:

- **Razón corriente:** indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo.
- **Prueba acida:** revela la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin contar con la ventana de sus existencias, es decir básicamente con los saldos de efectivo, el producido de cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación (Fontalvo , Vergara , & de la Hoz, 2012).

- **Capital neto de trabajo:** muestra el valor que le quedaría a la empresa, después de haber pagado sus pasivos de corto plazo (Chu Rubio, 2012).

2.3.3.5 Indicadores de eficiencia. Estos indicadores permiten analizar factores del desarrollo de actividades de la empresa y su impacto en el flujo de caja, rentabilidad, entre otros:

- **Rotación de inventarios:** representa las veces que los costos en inventarios se convierten en efectivo o se colocan a crédito (Ramírez , Gutiérrez, & Cuellar , 2016).

- **Inventarios en existencia:** mide el número de días de inventarios disponibles para la venta. A menor número de días, mayor eficiencia en la administración de los inventarios.

- **Rotación de cartera:** mide el número de veces que las cuentas por cobrar giran en promedio, durante un periodo de tiempo (Chu Rubio, 2012).

- **Margen bruto de utilidad:** por cada peso vendido, cuanto se genera para cubrir los gastos operacionales y no operacionales (Pindado, 2014).

- **Rentabilidad sobre las ventas:** es la relación que existe de las utilidades después de ingresos y egresos no operacionales e impuestos, que pueden contribuir a restar capacidad para producir rentabilidad sobre las ventas (Chu Rubio, 2012).

- **Rentabilidad sobre los activos:** mide la rentabilidad de los activos de una empresa, estableciendo para ellos una relación entre los beneficios netos y los activos totales de la sociedad (Chu Rubio, 2012).

2.3.3.6 Indicadores de diagnóstico financiero. Los indicadores de diagnóstico financiero evalúan las utilidades o rendimientos en un periodo determinado:

- **EVA:** se puede afirmar que una empresa crea valor solamente cuando el rendimiento de su capital es mayor a su costo de oportunidad o tasa de rendimiento que los accionistas podrían ganar en otro negocio de similar riesgo (Chu Rubio, 2012).
- **EBITDA:** determina las ganancias o la utilidad obtenida por una empresa o proyecto, sin tener en cuenta los gastos financieros, los impuestos y demás gastos contables que no implican salida de dinero en efectivo (Pindado, 2014).
- **WACC:** mínima rentabilidad que debería generar un activo o lo que le cuesta a una empresa financiar sus activos (Chu Rubio, 2012).
- **KTNO:** el capital de trabajo neto operativo determina de una manera más acorde con el flujo de operación de la organización, el capital necesario para operar (Chu Rubio, 2012).

2.3.4 Marketing Gerencial

El Marketing Gerencial es un área relevante en las organizaciones que conecta a las empresas con sus clientes reales y potenciales.

2.3.4.1 Definición. El mundo ha cambiado radicalmente generando importantes adaptaciones, pruebas y riesgos, no solo para las empresas sino también para el personal encargado del marketing, obligándolos a reinventarse y generar nuevas ideas para lograr atraer clientes satisfaciendo sus necesidades.

El marketing se introdujo en todos los campos del mundo de los negocios, paso de la simple entrega de un bien a la satisfacción de necesidades. Les empresas comenzaron a modificar su enfoque de gestión, mirando al mercado para detectar la existencia de segmentos apropiados,

adaptarse a ellos y poder ofrecer productos de acuerdo con las necesidades de los clientes, de ahí el nombre de marketing gerencial (Espinosa, 2016).

Tipos de marketing. Los diferentes tipos de marketing permite a la empresa enfocarse de manera diferente para poder conquistar o fidelizar a su mercado potencial, a continuación, se describen algunos de estos:

- **Marketing de guerrilla:** Se apoya en medios no convencionales para atraer la atención del consumidor y sustituye la inversión en espacios publicitarios por una idea ingeniosa y económica. Al no ser publicidad convencional permiten llegar al grupo objetivo de una forma diferente (Espinosa, 2016).

- **Marketing estratégico:** este tipo de marketing ayuda a la empresa a identificar y satisfacer las necesidades de los clientes, debe descubrir nuevos mercados, analizar el atractivo de dichos mercados, evaluar el ciclo de vida de los productos y estudiar a sus competidores (Espinosa, 2016).

- **Marketing mix:** recoge todas las herramientas para desarrollar acciones eficientes y alcanzar sus objetivos de penetración y ventas en el mercado. El marketing mix se encarga de analizar algunos elementos como el producto, el precio, la marca, los canales de distribución, la venta personal, la publicidad, las promociones, etc. (Valenzuela, 2016).

- **Marketing relacional:** se preocupa por la relación de intercambio que se produce entre la organización y sus clientes, y la calidad y el servicio a la clientela son los eslabones clave en esas relaciones. Las decisiones sobre el servicio a la clientela y la calidad global se adoptan dentro del contexto que señala las estrategias competitivas (Espinosa, 2016).

2.3.5 Gestión Humana

2.3.5.1 Definición. La gestión humana es una disciplina que estudia toda la actuación de las personas en el marco de una organización. Este departamento compuesto por normas, políticas y procedimientos, racionalmente enlazados entre sí, que en conjunto contribuyen a alcanzar una meta, los objetivos organizacionales y que rigen el accionar de todos los colaboradores que integran una organización, en todos sus niveles (Montoya & Boyero, 2016).

En este punto en el que se encuentran las organizaciones, se hace más importante invertir en el factor humano, no obstante, también se reflexiona sobre la gran complejidad de esta problemática, ya que se debe implementar principios que ayuden a medir la optimización y la utilidad de las personas para la creación de valor de la empresa.

La preocupación por gestionar adecuadamente a las personas aporta un gran potencial para la mejora de la competitividad de las empresas y, en general, para un aumento de la eficacia de cualquier tipo de organización (Benavides, 2016).

Es por esto por lo que el desarrollo del factor humano se lleva a cabo para identificar y mejorar las competencias de los colaboradores, así como su grado de satisfacción y compromiso con la organización. Teniendo en cuenta la empresa principios básicos para ser desarrollados tales como, el énfasis en la importancia de los recursos humanos, perspectivas a largo plazo, el papel crítico de los directivos, diseño estratégico y conexión con el rendimiento organizacional (Montoya & Boyero, 2016).

2.3.6 Legislación Laboral

2.3.6.1 Definición. En la generalidad de los contratos de trabajo, nace únicamente entre dos partes, trabajador y empresario, en efecto del lado del trabajador reconoce expresamente el derecho al trabajo y a la libre elección de profesión y oficio. Este derecho, desde la perspectiva que aquí interesa, comporta la necesidad de que el acceso al empleo se produzca mediante un acto de libre voluntad del trabajador. Al empresario garantiza la libertad de empresa cuyo contenido incluye tanto facetas cuantitativas vinculadas a la fijación de la dimensión de la empresa como cualitativas relacionadas con la gestión 2.3de la organización empresarial. En virtud de las diferentes características que en las que puede existir una relación entre el empleado y empleador, existen los siguientes tipos de trabajo (Alan, 2016).

2.3.6.2 Contrato a Término Indefinido. Se establece sin una limitación temporal en lo que respecta al período de realización del servicio. Supone la existencia de estabilidad por parte del empleado, y en caso de que el empleador decida dar por finalizada la relación laboral deberá indemnizar al susodicho. Este tipo de contrato puede realizarse de forma únicamente verbal en algunos casos, si bien siempre puede exigirse su formalización por escrito (Alvarado S. , 2017).

2.3.6.3 Contrato Temporal. Este contrato supone un pacto entre empleador y empleado en el que se estipula la prestación de servicios durante un periodo determinado. En general, todos ellos deben ser realizados por escrito, si bien algunos de ellos pueden bajo circunstancias específicas realizarse de manera oral. Los periodos de prueba variarán en función del tiempo de contratación estipulada. En su mayoría, se permiten prórrogas (Tituaña, 2014).

2.3.6.4 Contrato de Aprendizaje. Este tipo de contrato sólo debería utilizarse con individuos entre dieciséis y treinta años. Su principal función es la de permitir una alternancia entre actividad laboral y formación, con lo que se pretende aumentar la inserción laboral a la vez que se otorga la debida formación que permita ejercer adecuadamente (Tituaña, 2014).

2.3.7 Gerencia de Proyectos

2.3.7.1 Definición. El termino gerencia de proyectos hace referencia a todas las actividades que se adelantan en la etapa de ejecución del proyecto, encierra una serie de pasos que con propiedad se ha denominado ciclo, y que corresponde a un sistema que cubre desde la concepción de una idea productiva hasta la operación sostenible de la organización. Lo cual advierte la necesidad de instaurar un modelo gerencial que dirija y coordine todas las etapas, identificación, planeación, formulación, evaluación y ejecución de la idea de negocio (Acuña, 2015).

2.3.7.2 Aspectos Técnicos. Los aspectos técnicos son de gran relevancia para la ejecución de cualquier proyecto debe tenerse presente el conocimiento técnico, el conocimiento para la ejecución, con que se hacen y que resulta, teniendo en cuenta que surgen problemas internos y externos, los cuales deben ser solucionados en el transcurso del desarrollo de un proyecto (Yin, 1998).

2.3.7.3 Aspectos Económicos. Los aspectos económicos de un proyecto incluyen una dimension microeconómica y otra macroeconómica, la primera con un enfoque relacionada con el análisis interno del proyecto, con su viabilidad y rentabilidad. El segundo enfoque se relaciona

con el análisis externo, frente a la economía que como una nueva unidad de producción o como la ampliación de una unidad existente, autónoma o integrada en un sistema (Acuña, 2015).

2.3.7.4 Aspectos Financieros. Los aspectos financieros están directamente relacionados con los recursos para los gastos en que deberá incurrir la entidad responsable del proyecto, en sus fases de preparación, ejecución y funcionamiento, y los resultados financieros constituyen a la ejecución de la planeación financiera inicial (Deysi, 2016).

2.3.7.5 Proyecto de Inversión. Un proyecto de inversión es una propuesta que surge como resultado de estudios que la sustentan y que está conformada por un conjunto determinado de acciones con el fin de lograr ciertos objetivos. El propósito de un proyecto de inversión es poder generar ganancias o beneficios adicionales a los inversionistas que lo promueven y como resultado de este. Este tipo de proyectos puede ser de carácter privado o público, el privado es llevado a cabo por un empresario particular que espera del proyecto resultados de ingresos provenientes del producto o servicio a ofertar. Por otro lado, el proyecto de inversión pública son todas aquellas iniciativas desarrolladas por entidades del gobierno, que tienen como objetivo solucionar problemas de índole social o económico (Pindado, 2014).

3. Método

Teniendo en cuenta las características del análisis orientado a un estudio de casos, se utilizará como metodología para el desarrollo del proyecto la investigación explicativa se establece

las causas que originan un fenómeno determinado. Se trata de un tipo de investigación cualitativa que descubre el por qué y el para qué de un fenómeno.

Se revelan las causas y efectos de lo estudiado a partir de una explicación del fenómeno de forma deductiva a partir de teorías o leyes. La investigación explicativa genera definiciones operativas referidas al fenómeno estudiado y proporciona un modelo más cercano a la realidad del objeto de estudio (Deysi, 2016).

Los resultados y conclusiones de este tipo de investigación representan un nivel profundo de conocimiento del objeto estudiado. Quien realiza una investigación explicativa pretende analizar cómo las cosas interactúan, por lo que es importante tener suficiente comprensión previa del fenómeno. Existen estudios explicativos para hacer diagnósticos, predicciones y evaluaciones.

3.1 Tipo de Investigación

3.1.1 Caso de Estudio

Este proyecto se basa en el caso de la empresa AvenSA SAS, el estudio de caso sistematiza a lo largo de un período de tiempo una o varias experiencias o procesos, sus momentos críticos, actores y contexto con el fin de explorar sus causas, y entender por qué la/s experiencia/s o proceso/s objeto de estudio se desarrolló como lo hizo, obtuvo los resultados que obtuvo, y qué aspectos merecen atención particular en el futuro. De esta manera actores externos pueden comprender lo que ocurrió y aprender de esa experiencia o proceso. El Estudio de Caso es un método de investigación cualitativa. El Estudio de Caso usa múltiples fuentes de evidencia y

explora el objeto de estudio dentro de su contexto. Esas fuentes de evidencia incluyen documentos, archivos, entrevistas, observaciones directas, u objetos.

Los aprendizajes capturados en el informe del Estudio de Caso además de ser útiles al individuo o equipo que lo realizó, son potencialmente útiles para el aprendizaje y mejoramiento de otros individuos o equipos del Banco, para las agencias ejecutoras y para otras organizaciones en otros países y contextos. Igualmente, el informe provee la base para otras actividades y productos de gestión de conocimiento (Ej.: identificación de buenas prácticas, toolkits, programas de información y capacitación, páginas de Internet, etc.). El Estudio de Caso contribuye a lograr mayor visibilidad del trabajo realizado, y a la construcción de conocimiento en temas relevantes para el desarrollo de la región (BID, 2011).

3.1.2 Clasificación Según Alcance y Número

El presente estudio de caso se realizará sobre un único caso, teniendo en cuenta que la información obtenida de la empresa AvenSA SAS es suficiente y de calidad para cumplir con los objetivos planteados.

3.1.3 Definición del Enfoque del Caso de Estudio

El estudio de casos contribuye un conocimiento de fenómenos individuales, organizacionales, sociales y políticos. Por lo tanto, ha sido definido como una estrategia común de investigación en psicología, sociología, ciencia política, negocios, trabajo social, y planeamiento. El estudio de casos es constantemente encontrado en economía, en la cual la

estructura de una industria dada, o la economía de una ciudad o de una región, puede ser investigada por el uso del diseño de un estudio de casos. En todas estas situaciones, la necesidad distintiva por el estudio de casos se origina fuera del deseo de comprender el complejo fenómeno social. En resumen, el estudio de casos permite una investigación que conserva lo holístico y el sentido característico de los eventos de la vida real, tal como ciclos de vida individual, organizacional y procesos administrativos, cambios barriales, relaciones internacionales y la maduración de industrias, el enfoque esta dado desde es una manera diferente de recopilar y analizar evidencia empírica (Yin, 1998).

3.2 Fases de la investigación

Este estudio se realizó en cuatro fases; la primera fase se define como preparatoria en la cual se desarrolla la revisión de la literatura. Esta fase inicial da respuesta a tres intenciones concretas: construir un marco teórico que permita contextualizar la investigación desarrollada, tomar las decisiones en torno al diseño de los instrumentos adecuados a los objetivos y problema planteados y reflexionar en torno a la información obtenida, una segunda fase de trabajo de campo en esta fase se produce la implementación “real” del diseño de la investigación. Comprende todo el trabajo experimental que persigue la obtención de datos de acuerdo con los objetivos establecidos, tercera fase Analítica de acuerdo se trata de un “conjunto de manipulaciones, transformaciones, operaciones, reflexiones y comprobaciones realizadas a partir de los datos con el fin de extraer significado relevante con relación a un problema de investigación y finalmente Informativa. La última fase denominada informativa la cual presenta las conclusiones finales y

las nuevas perspectivas y líneas de futuro respecto a la investigación en el caso de la empresa AvenSA SAS (Meneses, 2007).

3.3 Fuentes de recolección de la información

Las fuentes de información son todos aquellos medios de los cuales procede la información, que satisfacen las necesidades de conocimiento de una situación o problema presentado, que posteriormente será utilizado para lograr los objetivos esperados; Clasificadas en fuentes primarias son aquellas en las que los datos provienen directamente de la población o muestra de la población, mientras que las fuentes secundarias son aquellas que parten de datos preelaborados, como pueden ser datos obtenidos de anuarios estadísticos, de Internet, de medios de comunicación (Torres & Paz, 2010).

3.4 Instrumentos de recolección de la información

La recolección de información se realizará de dos maneras, la primera desde un proceso de observación de los procesos de la empresa, en contraste con la utilización de matrices de análisis como PCI, MEFI, MEFE y DOFA, apoyando la revisión documental como manuales de funciones, información contable, información de cada una de las áreas analizadas, información sobre redes sociales e información administrativa, esto con el objetivo de generar un diagnóstico que permita realizar una buena planeación estratégica.

3.5 Métodos de análisis de la información

Con respecto al análisis de la información, se realizó con los datos otorgados por la empresa, desde las diferentes áreas que permitieron analizar en la herramienta de Excel los indicadores financieros.

Para las demás áreas analizadas se realizó un paralelo comparativo de tipo cualitativo en Word con el objetivo de evaluar alternativas de solución a los factores críticos y de éxito identificados, especialmente el área de proyectos, marketing y talento humano que son aquellas que conforman un pilar fundamental para la empresa.

4. Resultados

Los resultados del estudio de caso se encuentran organizados en tres objetivos, un primer objetivo enfocado en el diagnóstico financiero, de marketing, de gestión de proyectos y de talento humano, como insumo para la identificación de los factores críticos y de éxito y por último las propuestas de mejora cada una de las áreas analizadas de la empresa AvenSA SAS, que puedan contribuir a la permanencia en el mercado.

4.1 Diagnóstico de la situación actual de la empresa

En esta sección se van a analizar las áreas de marketing, financiera, recurso humano y de proyectos siendo estas de gran relevancia para la toma de decisiones en la empresa.

4.1.1 Análisis del Área Financiera de la Empresa

Se realizó un análisis vertical y horizontal de los resultados de los años 2018 y 2019 (Ver tabla 3) a partir del balance comparativo de los dos años de la empresa para poder identificar el comportamiento de los activos, el nivel de endeudamiento y rotación de cartera (Ver Apéndice A).

Tabla 2. Balance comparativo y análisis vertical

Análisis Vertical			
AVENSA S.A.S	dic-17	dic-18	
ACTIVOS			
Activos Corrientes			
Efectivo Y Equivalentes Al Efectivo	4%	2%	
Cuentas Comerciales Y Otras Cuentas Por Cobrar	21%	39%	
Inventarios	12%	11%	
Otros Activos Financieros	7%	1%	
Subtotal Activos Corrientes	44%	54%	
Propiedades / Inversiones (Para Venta)	0%	0%	
Activos Corrientes Totales	44%	54%	
Activos No Corrientes			
Propiedad De Inversión	0%	0%	
Propiedades, Planta Y Equipo	43%	36%	
Activos Intangibles	12%	10%	
Activos Por Impuestos Diferidos	1%	1%	
Total De Activos No Corrientes	56%	46%	
TOTAL ACTIVOS	100%	100%	
PASIVOS			
Pasivos Corrientes			
Pasivos financieros	3%	2%	
Cuentas Por Pagar Comerciales-Proveedores	13%	19%	
Cuentas por pagar Comerciales	4%	3%	
Impuestos Corrientes Por pagar	8%	3%	
Beneficios a empleados	2%	2%	
Otros pasivos no financieros	1%	5%	
Pasivos Corrientes Totales	31%	33%	
Pasivos No Corrientes			
Pasivos financieros	0%	4%	
Provisiones	0%	0%	
Pasivos Por Impuestos diferidos	2%	0%	
Total De Pasivos No Corrientes	2%	4%	
TOTAL PASIVOS	33%	37%	
PATRIMONIO			
Capital suscrito y pagado	20%	16%	
Reservas	3%	2%	
Ganancias Acumuladas	42%	38%	

Análisis Vertical	
Resultados de ejercicio	3% 7%
TOTAL PATRIMONIO	67% 63%

Se puede observar que el activo no corriente es del 56% para el año 2018 y 46% en el año 2019, del total del activo siendo más alto que el activo corriente para el año 2018 y más bajo para el año 2019, para el año 2019 se tiene el 39% en los clientes del total de activos corrientes y un 54% en su totalidad de activos corrientes lo cual denota que no se presentan problemas de liquidez. El pasivo muestra que la empresa tiene un aumento en el apalancamiento con los proveedores en un 13% y 19%, aunque no es mayor a la inversión de los socios.

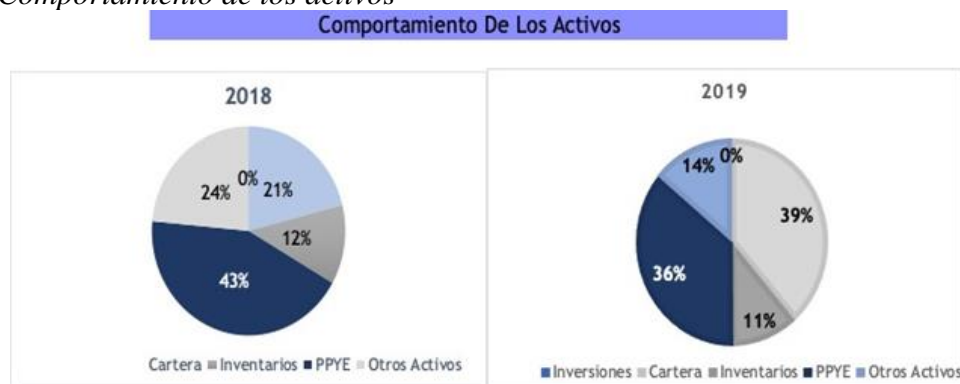
Tabla 3. Balance comparativo y análisis horizontal

Análisis Horizontal		Var. Abs.
AVENSA S.A.S		
ACTIVOS		
Activos Corrientes		
Efectivo Y Equivalentes Al Efectivo		(\$130.244)
Cuentas Comerciales Y Otras Cuentas Por Cobrar		\$2.092.409
Inventarios		\$96.313
Otros Activos Financieros		(\$414.379)
Subtotal Activos Corrientes		\$1.644.099
Propiedades / Inversiones (Para Venta)		\$0
Activos Corrientes Totales		\$1.644.099
Activos No Corrientes		
Propiedad De Inversión		\$0
Propiedades, Planta Y Equipo		(\$9.739)
Activos Intangibles		(\$20.755)
Activos Por Impuestos Diferidos		(\$14.321)
Total De Activos No Corrientes		(\$44.815)
TOTAL ACTIVOS		\$1.599.284
PASIVOS		
Pasivos Corrientes		
Pasivos financieros		(\$66.486)
Cuentas Por Pagar Comerciales-Proveedores		\$804.675
Cuentas por pagar Comerciales		(\$65.419)
Impuestos Corrientes Por pagar		(\$399.965)
Beneficios a empleados		\$1.102
Otros pasivos no financieros		\$447.608
Pasivos Corrientes Totales		\$721.515
Pasivos No Corrientes		
Pasivos financieros		\$369.947
Provisiones		(\$15.265)

Análisis Horizontal	
Pasivos Por Impuestos diferidos	(\$140.795)
Total De Pasivos No Corrientes	\$213.887
TOTAL PASIVOS	\$935.402
PATRIMONIO	
Capital suscrito y pagado	\$0
Reservas	\$24.050
Ganancias Acumuladas	\$216.453
Resultados de ejercicio	\$423.378
TOTAL PATRIMONIO	\$663.881
TOTAL DE PATRIMONIO Y PASIVOS	

En este análisis se puede observar la variación que se ha tenido de un año a otro, en los activos el incremento de las cuentas por cobrar, debido al aumento en los plazos de pago, de crédito a clientes nuevos y el aumento de las ventas, se realizó un análisis vertical y horizontal de los resultados de los años 2018 y 2019 a partir del balance comparativo de los dos años de la empresa para poder identificar el comportamiento de los activos, el nivel de endeudamiento y rotación de Cartera. (Ver Apéndice A). (Ver tabla 4).

Figura 4. *Comportamiento de los activos*



Según el análisis comparativo el comportamiento de los activos de la compañía, se denota el aumento de la cartera debido a créditos otorgados a clientes nuevos con el fin de lograr un proceso de fidelización a la empresa, y de aumento de cupos de crédito a clientes antiguos para

aumentar de manera significativa el nivel ventas. Además, se puede identificar una disminución de la PPYE (Propiedad, planta y equipo) teniendo en cuenta que se vendieron o dieron de baja algunos equipos que no estaban en funcionamiento. (Ver gráfica 1)

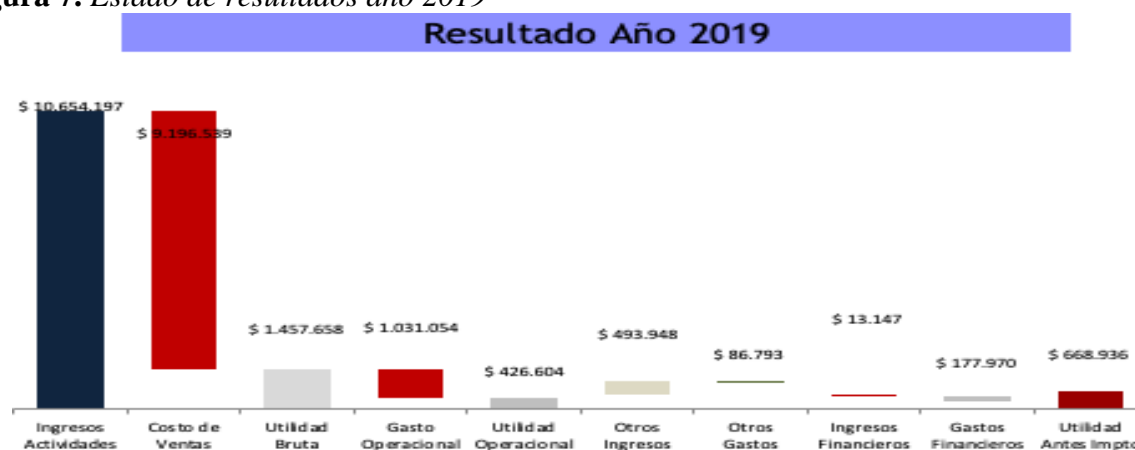
Figura 5. *Comportamiento de los pasivos*



Se identifica el aumento del nivel de endeudamiento en las cuentas por pagar a proveedores, en pasivos no financieros que se deben a la implementación de nuevos proyectos viéndose reflejado en el porcentaje de aumento en un 7% con respecto al año 2018, afectando directamente el capital neto de trabajo. (Ver gráfica 2)

Figura 6. *Estado de resultados año 2018*



Figura 7. Estado de resultados año 2019

Las gráficas indican el resultado del desarrollo de actividades de la empresa en los años 2018 y 2019, mostrando diferencias en los costos y en la generación de otros ingresos provenientes de actividades como la contratación del transporte disponible en la empresa, también se identifica una disminución considerable en la utilidad antes de impuesto en un 58, 77% impactado directamente en la rentabilidad. (Ver gráfica 3 y 4)

Tabla 4. Balance operacional comparativo**BALANCE OPERACIONAL COMPARATIVO**

AVENSA S.A.S		
	2018	2019
KTO		
Cuentas Comerciales Y Otras Cuentas Por Cobrar	1.755.543	3.847.952
Inventarios	1.029.852	1.126.165
∑ KTO	2.785.395	4.974.117
KFIJO - INMOB		
Propiedades / Inversiones (Para Venta)	3.610.557	3.600.818
∑ KFIJO	3.610.557	3.600.818
OTROS ACTIVOS OPERATIVOS → O.A.O.		
Activos Por Impuestos Diferidos	81.091	66.770
Activos Intangibles	968.928	948.173
∑ OAO	1.050.019	1.014.943
∑ TOTAL ACTIVOS OPERACIONALES	7.445.971	9.589.878
ACTIVOS NO OPERACIONALES → A.N.O.		
Efectivo Y Equivalentes Al Efectivo	368.935	238.691
Otros Activos Financieros	548.251	133.872
∑ A.N.O.	917.186	372.563

BALANCE OPERACIONAL COMPARATIVO		
Σ ACTIVOS OPERATIVOS Y NO OPERATIVOS	8.363.157	9.962.441
CELDA DE CONTROL	-	-
PASIVOS OPERACIONALES	2018	2019
Pasivos financieros	\$ 266.343	\$ 199.857
Cuentas Por Pagar Comerciales-Proveedores	\$ 1.087.322	\$ 1.891.997
Cuentas por pagar Comerciales	\$ 318.538	\$ 253.119
Impuestos Corrientes Por pagar	\$ 657.608	\$ 257.643
Beneficios a empleados	\$ 164.052	\$ 165.154
Otros pasivos no financieros	\$ 86.409	\$ 534.017
Σ PASIVOS OPERACIONALES	\$ 2.580.272	\$ 3.301.787
PASIVOS NO OPERACIONALES - PAS FROS	2018	2019
Pasivos financieros	\$0	\$ 369.947
Provisiones	\$15.265	\$ 0
Pasivos Por Impuestos diferidos	\$140.795	\$ 0
Σ TOTAL PASIVOS NO OPERACIONALES - PAS FROS	\$ 156.060	\$369.947
Σ PASIVOS OPERATIVOS Y NO OPERATIVOS	\$ 2.736.332	3.671.734
CELDA DE CONTROL	\$0	\$0

El balance operacional general permite comparar los indicadores de rentabilidad, liquidez y el nivel de endeudamiento de la empresa en los dos años analizados, mostrando aumento en las cuentas por cobrar, cuentas por pagar y otros pasivos no financieros, y evidenciando disminuciones significativas para el 2019 en rubros importantes como el efectivo, pasivos financieros y las cuentas comerciales.

Por su lado los drivers de liquidez indican la razón corriente, el capital neto de trabajo para poder determinar la capacidad financiera de la empresa. (Ver tabla 6)

Tabla 5. Drivers para la gerencia del valor
DRIVERS PARA LA GERENCIA DEL VALOR

LIQUIDEZ	2018	2019
Razón Corriente	1,43	1,62
Capital Neto de Trabajo	1.122.309	2.044.893
Prueba Ácida	1,036	1,278
KTO+Capital de trabajo operativo	2.785.395	4.974.117
PKTO-Productividad capital de trabajo	26%	38%
KTNO-Capital de trabajo neto operativo	1.698.073	3.082.120
PKTNO	16%	24%

Los indicadores de liquidez reflejan la solidez de la empresa, es decir la capacidad financiera que tiene la empresa para afrontar los pagos y deudas que debe realizar, en AVENSA se puede evidenciar el comportamiento de estos, como la razón corriente que refleja que la organización tiene el 1,43 y 1,62 año 2018 y 2019 respectivamente en pesos para respaldar cada peso que debe la compañía, además se identifica que la compañía cuenta con 1,036 y 1,278 de recursos para seguir operando si dado el caso se decidiera cancelar todas las deudas a corto plazo, los pasivos más importantes que posee, sin tener en cuenta los inventarios. Así mismo se puede evidenciar que el KTNO va en aumento lo cual significa que se requiere de alta necesidad de dinero para operar.

Los indicadores de rentabilidad miden la efectiva administración de los costos y gastos de la empresa Avensa. (Ver tabla 6).

Tabla 6. *Indicadores de rentabilidad*

Rentabilidad	2018	2019
Margen Bruto	86%	83%
Rentabilidad Sobre Los Activos	3%	7%
Rentabilidad Sobre El Patrimonio	4%	11%
Rentabilidad Neta	2%	5%

AVENSA es una empresa que ha venido aumentando sus indicadores de rentabilidad llevando un seguimiento minucioso de en qué momento las ventas se convierten en utilidades, que hace que sea una compañía más atractiva para los socios e inversionistas, esto se nota en sus indicadores de activos donde la empresa paso la eficiencia de sus activos de un 3% a un 7%, el patrimonio de un 4% a un 11% y una rentabilidad neta que pasa de un 2% al 5% soportando así los anteriores indicadores, aunque el margen bruto disminuyera de un 86% al 83% con respecto a

la solvencia que tiene la compañía para los demás gastos y costos que posiblemente se enfrente.(

Ver tabla 8)

Tabla 7. Indicadores de Endeudamiento

ENDEUDAMIENTO	2018	2019
Apalancamiento Operacional	10%	16%
Tasa De Gasto Financiero	67%	16%
Endeudamiento A Corto Plazo	94%	90%
Endeudamiento A Largo Plazo	6%	10%
Endeudamiento Total	33%	37%
Índice De Propiedad	67%	63%
Corto Plazo En Pasivo	94%	90%
Corto Plazo En Activo	31%	33%
Ratio D/E	0,49	0,58
Desdoblar Deuda	33%	37%
Desdoblar Equity	67%	63%

Los indicadores de endeudamiento muestran el nivel de participación tienen los acreedores dentro de la actividad económica, AVENSA aumenta en baja proporción el apalancamiento financiero, comprometiendo los activos para cumplir los pagos de sus obligaciones, cuenta con un porcentaje alto de participación de los terceros en las deudas a corto plazo, que se debe a que la empresa tiene un porcentaje del 67% y 63% de participación de los terceros el patrimonio de los socios, estaría comprometido en un 46% y 52% respectivamente con las obligaciones a corto plazo y refleja que la mayor parte de la deuda es para la operación. (Ver tabla 8).

Tabla 8. Indicadores de Actividad

ACTIVIDAD	2018	2019
Rotación de cartera En Veces - Año 2019	6,07	3,40
Rotación De Cartera En Días - Año 2019	59,32	105,90
Rotación inventarios en veces 2019	8,93	9,63
Rotación Inventarios en días 2019	40,31	37,40
Rotación CxP en veces 2019	8,46	5,73
Rotación CxP en días 2019	42,56	62,84

La empresa busca apalancarse con los socios u obligaciones financieras, teniendo en cuenta que el retorno del dinero en las cuentas por cobrar es mayor, al tiempo estipulado para las cuentas por pagar. (Ver tabla 9.) La rotación del inventario al ser alta deja ver la cantidad de veces que el producto se convierte en dinero. Para la rotación de cartera se identifica que para el 2019 se hizo más demorada el retorno del dinero a la empresa, debido a créditos con plazos más largos.

Tabla 9. Indicadores de productividad

PRODUCTIVIDAD	2018	2019
3.1. Activos Operacionales	1,43	1,36
3.2. KTO	3,83	2,63
3.3. KTNO	51,94	7,82
3.4. KFIJO	2,95	3,63
3.5. OAO	10,15	12,89
3.6. P.A.T.	1,27	1,31
3.7. AON	2,19	2,08

Estos indicadores dejan ver el nivel de eficiencia de los procesos, el cumplimiento de las metas dentro de un proyecto, AVENSA refleja que por cada peso que invierte en la operación, devuelve en ventas a la empresa 1,43 y 1,36 pesos, a su vez por cada peso que la empresa mantiene sin el financiamiento de los proveedores, genera en ventas 3,83 y 2,63 pesos y por cada peso que mantiene en activo fijo se refleja 2,95 y 3,63 pesos para el 2018 y 2019 respectivamente(Ver tabla 11), concluyendo que por cada peso que Avensa invierte en la operación luego del financiamiento de los dueños está siendo apalancada por los proveedores.

Tabla 10. *Indicadores de BON (Rentabilidad / utilidad productiva)*

BON	2018	2019
Margen Bruto	14%	17%
Margen Operativo	4%	9%
Margen Neto	2%	5%
Margen UODI	3%	6%

El margen bruto refleja que la empresa cuenta con el 14% y 17% (Ver tabla 12) para asumir los gastos y la utilidad de cada año respectivamente, después de cubrir los costos de transformación del producto, además que cuenta con un margen operativo del 4% y 9% que le permite cubrir los gastos fijos, los impuestos y la utilidad. Es importante tener presente que la empresa mejoro sus márgenes de un 3% al 6%.

Continuando con el diagnostico de los diferentes factores de la empresa, se realiza la matriz del perfil de capacidades internas que se enuncia a continuación:

4.1.2 Análisis Situacional del Marketing Gerencial

Se realizo un análisis a la empresa Avenza identificando que realiza muy poca promoción o publicidad teniendo en cuenta que el 40% de sus ventas, son realizadas a empresas del mismo holding, por lo tanto, se identificó la página web como el medio que posee para dar a conocer sus productos y servicio al cliente externo.

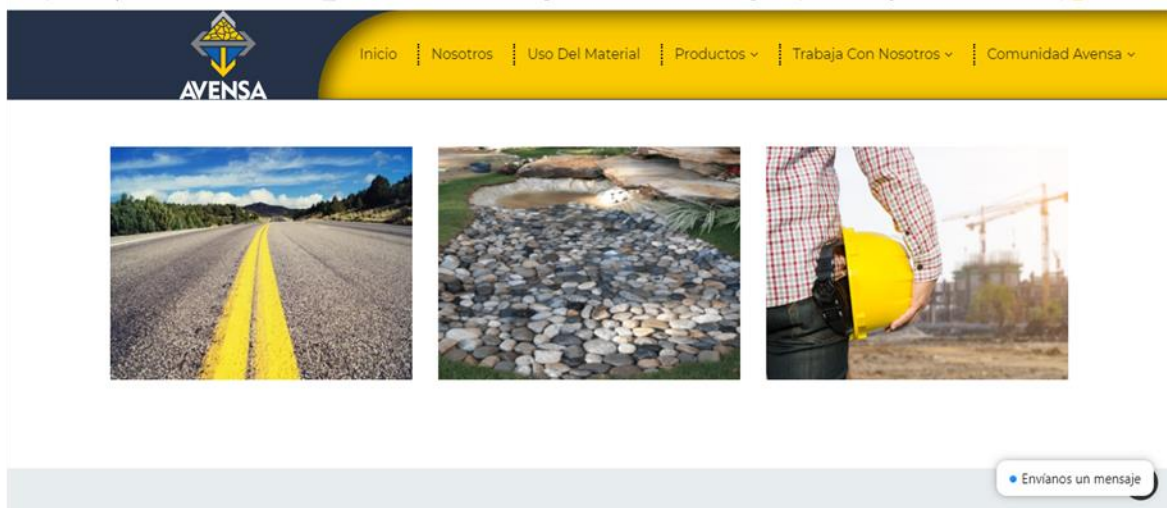
4.1.3 Marketing Estratégico

La empresa Avenza no tiene dentro de sus objetivos realizar estrategias que conduzcan a la implementación de un programa de marketing, considerando que tiene asegurado con las empresas del mismo grupo empresarial, un porcentaje importante de ventas, perdiendo la oportunidad de

lograr fidelización en los clientes externos, y aumentos considerables en sus ventas, en el presupuesto anual no se encuentra discriminado un rubro específico para atender las necesidades del área de marketing.

4.1.3.1 Marketing digital. Con respecto a las estrategias de marketing digital la empresa sólo posee la página web oficial, pero no cuenta con datos estadísticos de impactos, registro de visitas, solicitudes, PQR, entre otros, teniendo en cuenta que no hay una persona encargada de responder a las inquietudes de los clientes, que puedan consultar este medio de comunicación, por la actividad que desarrolla y el tipo de cliente B2B los cuales los contactan directamente no ven importante realizar inversiones en marketing digital.

Figura 8. *Página web AvenSA*



Tomado de <http://www.avensa.co/>

4.1.3.2 Marketing Mix. Con respecto a los resultados de las variables del mix del marketing se identifica que la empresa tiene productos de gran demanda para el sector de la construcción, respaldados por la calidad y los tiempos de entrega, en concordancia con la demanda del mercado, el precio de los productos ofertados se encuentra en el rango de precios de la

competencia directa permitiéndole el ingreso al mercado. En cuanto a los canales de distribución posee un canal directo de atención a sus clientes como estrategia para disminuir el precio final del producto al no tener intermediario de venta. La empresa no realiza ningún tipo de promoción o publicidad a sus productos como regla general para todas las empresas del grupo al cual pertenece Avenza.

Figura 9. Mix del Marketing



Productos

A continuación, se describen algunos de los productos con mayor demanda en el mercado que se encuentran en el portafolio de la empresa Avenza:

- ***Agregado Grueso 1/2"***

Figura 10. *Agregado Grueso 1/2"*



Tomado de <http://www.avensa.co/productos/>

Uso: Materia prima recomendada para concretos estructurales bombeables, industrializados y prefabricados y de concreto.

Litología: Cuarzita, Anfibolita, Filón de cuarzo, Granodiorita, Granito

- ***Agregado Grueso 1"***

Figura 11. *Agregado Grueso 1"*



Tomado de <http://www.avensa.co/services/agregado-grueso-pulgada/>

Uso: Materia prima recomendada para concretos estructurales bombeables, industrializados y prefabricados y de concreto.

Litología: Cuarzita, Anfibolita, Filón de cuarzo, Granodiorita, Granito.

- ***Agregado Grueso 3/4"***

Figura 12. *Agregado Grueso 3/4"*



Tomado de <http://www.avena.co/services/agregado34/>

Uso: Materia prima recomendada para concretos estructurales bombeables, industrializados y prefabricados y de concreto.

Litología: Cuarzita, Anfibolita, Filón de cuarzo, Granodiorita, Granito.

- *Agregado Grueso 3/8"*

Figura 13. *Agregado Grueso 3/8"*












Tomado de Avenza 15 11 2020 <http://www.avensa.co/services/agregado38/>

Uso: Materia prima recomendada para concretos estructurales bombeables, industrializados y prefabricados y de concreto.

Litología: Cuarzita, Anfibolita, Filón de cuarzo, Granodiorita, Granito

La empresa evidencia una falencia en la determinación del costo promedio por m³ es de \$20.365 en diferentes tipos de producto como arena, triturado, base y sub base sin diferenciación teniendo en cuenta que el costo es prorrateado a cada uno de los productos no pudiendo evidenciar el costo real de cada uno de ellos, por lo tanto el precio de venta puede estar elevado en alguno de los productos y con esto disminuir participación y competitividad en el mercado, esto aplica para la fase de producción atendiendo a que cada derivado se obtiene de manera diferente, utilizando elementos que pueden aumentar o disminuir el costo.

Figura 14. Modelo de Negocio Canvas

Modelo de Negocio CANVAS				
Diseñado para la compañía: AVENSA SAS			CAROLINA BARRRIOS - LENNY VALDIVIESO	
PROBLEMA  Deficiente proceso logístico para la entrega de productos agregados a los pequeños empresarios del sector, tiempo de espera superior a 80 minutos para recibir el producto.	SOLUCION  Diseño de la banda deslizadora, Construcción de la banda deslizadora, Presupuesto para la construcción de la banda.	PROPUESTA DE VALOR  Servicio eficiente para la entrega de material de agregado a través del diseño de una banda deslizadora que permite el cargue directo al vehículo del cliente, ofreciendo un ahorro del 80% del tiempo en el proceso logístico de entrega de material de la empresa AVENSA SAS.	VENTAJA ESPECIAL  Entrega de material de manera eficiencia disminuyendo el tiempo de cargue de material en cualquier tipo de vehículo.	SEGMENTO DE CLIENTES  Pequeños empresarios del sector que requieren comprar agregados, pero que no cuentan con los vehículos apropiados para el proceso de abastecimiento.
	METRICAS  Pruebas piloto para identificar ahorro del tiempo de entrega del material, pruebas para realizar el cargue en cualquier tipo de vehículo no especializado.		CANALES  Canales de comunicación a través de una estrategia directa y por medios virtuales con el sector de los pequeños empresarios de la construcción.	
 ESTRUCTURA DE COSTOS Salarios, Costo del diseño de la banda transportadora, materiales para la construcción de la banda deslizadora de cargue.			 INGRESOS Transacciones en efectivo contraentrega del material - Transacciones a través del portal electrónico	

El modelo de negocio Canvas realizado fue organizado con una propuesta de valor tendiente a un nuevo proyecto que la empresa ha planeado desarrollar y que se enfoca en mejorar el proceso logístico para el cague y aprovisionamiento de material, que hasta el momento se evidencian cuellos de botella; el darle celeridad a la logística de entrega deriva directamente en el aumento del nivel de ventas y la eficiencia percibida por los clientes; teniendo en cuenta que la empresa no realiza ningún tipo de estrategia comercial, la mejora en el proceso logístico apunta a ser un factor de para la empresa.

Las pruebas piloto realizadas con prototipos a pequeña escala demuestran un ahorro de tiempo del 80% en el proceso de cague del producto, especialmente para un segmento de clientes nuevo y que actualmente es muy pequeño para la empresa entre los que se encuentran los pequeños empresarios del sector de la construcción.

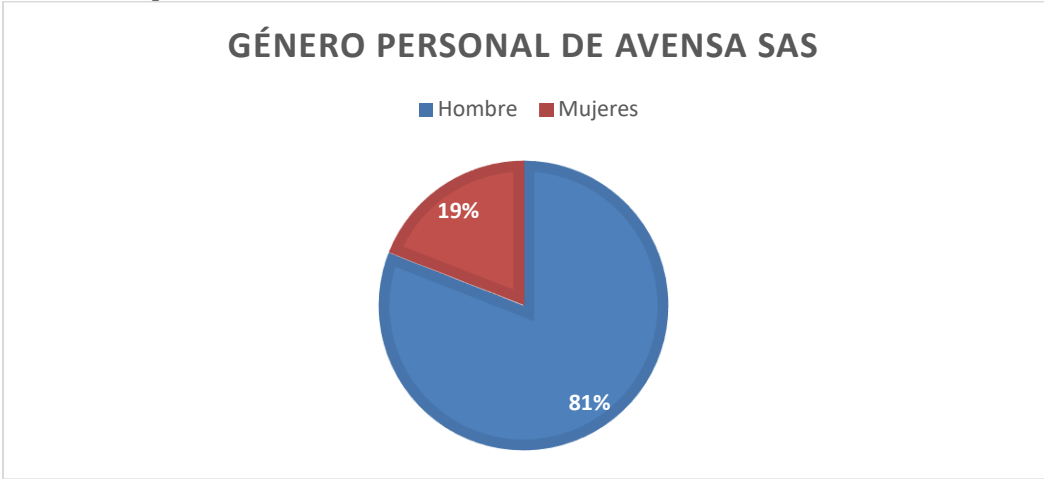
La implementación de la banda deslizadora por el impacto sobre un nuevo segmento de clientes requiere la construcción de una base de datos que les permita conocer datos estadísticos de frecuencia de compra, niveles de venta, entre otro relevante para el proceso de toma de decisiones con respecto a la fidelización de sus clientes.

4.1.4 Situación Actual del Área de Talento Humano

El departamento de gestión humana es uno de los más importantes para AVENSA, teniendo en cuenta que es el departamento encargado de entregar el activo máspreciado el talento humano, donde hace parte del crecimiento de muchas familias del sector de influencia de las actividades de explotación de los títulos mineros y de venta de agregados para el sector de la construcción, a continuación, se describe el análisis realizado:

4.1.4.1 Contratación por Género. Teniendo en cuenta que son labores de tipo pesado entre los que se encuentra conductores operadores de maquinaria amarilla, operadores de trituradora, auxiliares de trituradora, jardinero de áreas operativas, entre otros, la empresa determina la contratación de mano de obra principalmente en dirección al género masculino, la empresa cuenta con 63 trabajadores, 51 hombres y 12 mujeres (Ver gráfica 6).

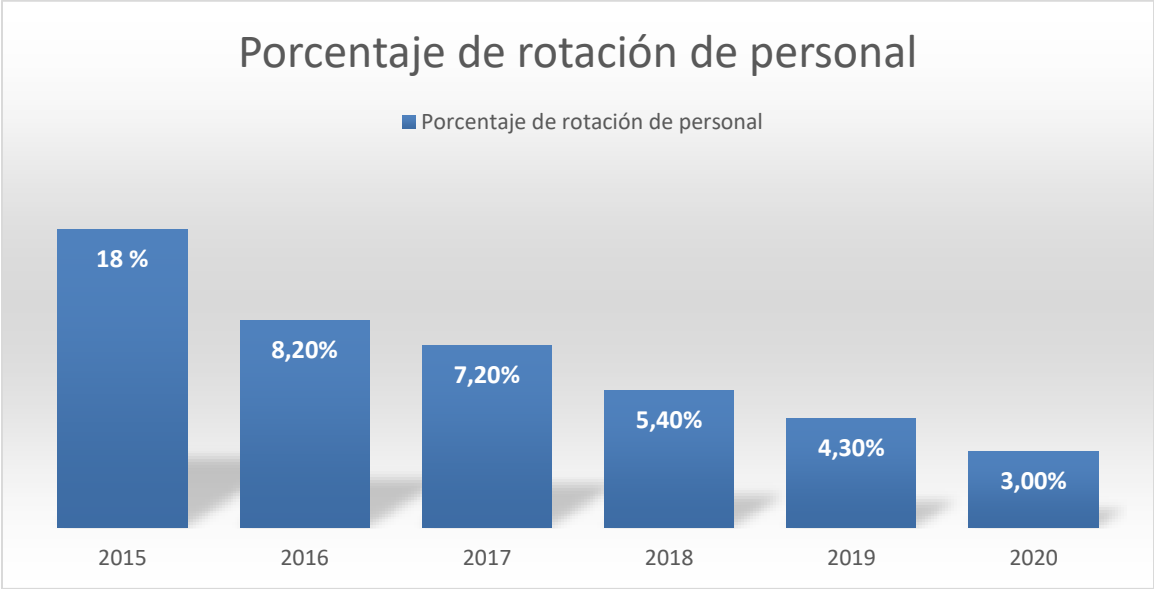
Figura 15. Genero personal de Avenza



Tomado de Departamento de talento humano Avenza SAS

Actualmente la rotación es del 3%, en la gráfica 6 se evidencia la disminución anual de la cantidad de personal que rota; estos resultados son producto de la encuesta realizada por el departamento anualmente, se atribuye esta disminución a dos factores principalmente al tipo de contrato y a los beneficios extralegales que ofrece la empresa (Ver gráfica 6).

Figura 16. Porcentaje de rotación de personal años 2015 - 2020



Tomado de Estudio anual de rotación de personal – Avenza SAS

4.1.4.2 Nivel de Estudios. Por el tipo de labores operativas que se realizan en la empresa y la contratación de personal en zonas rurales se identifica que el grado de escolaridad es muy bajo por lo tanto la empresa requiere un plan de capacitaciones acorde a las necesidades de cada uno de los cargos, en vista de la falencia identificada y teniendo en cuenta que para la realización de los trabajos de tipo operativo no se exigía ningún grado de escolaridad, motivo por el cual muchos de los trabajadores no contaban con un nivel de estudio mínimo como; básica primaria ni bachillerato, pero por exigencia del sistema de gestión de calidad y para mejorar el bienestar de las personas deciden firmar un convenio de validación con un colegio de la zona y se dio inicio a realizar clases presenciales, los domingos en la jornada de la mañana, esto con el objetivo de obtener el título de básica primaria y secundaria (Ver gráfica 8) la gráfica muestra resultados del año 2019.

La empresa para garantizar la adherencia al programa decide dar un subsidio el 50% de la matrícula y de la pensión mensual de los trabajadores, el dinero restante es descontado de nómina. Posterior a realizar este proceso se valida que para la contratación de operativos se requiere como mínimo el título de bachiller, los cargos administrativos el nivel de cualificación depende de las funciones a realizar.

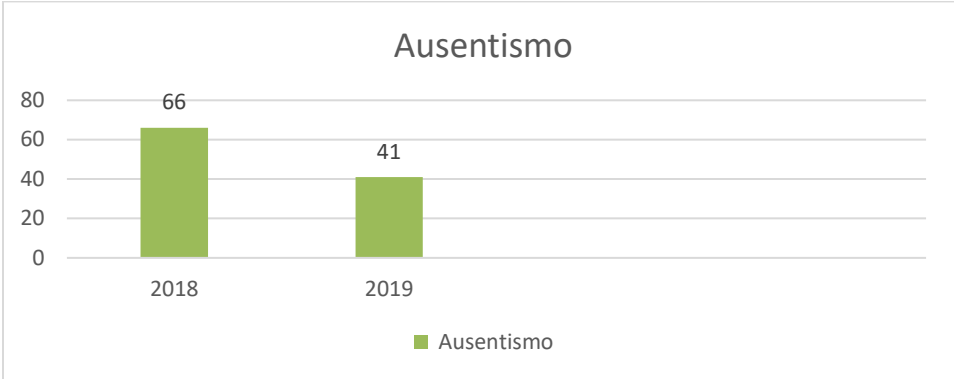
Figura 17. Nivel de estudios – Avenza SAS



Tomado de Estudio anual departamento de talento humano– Avenza SAS

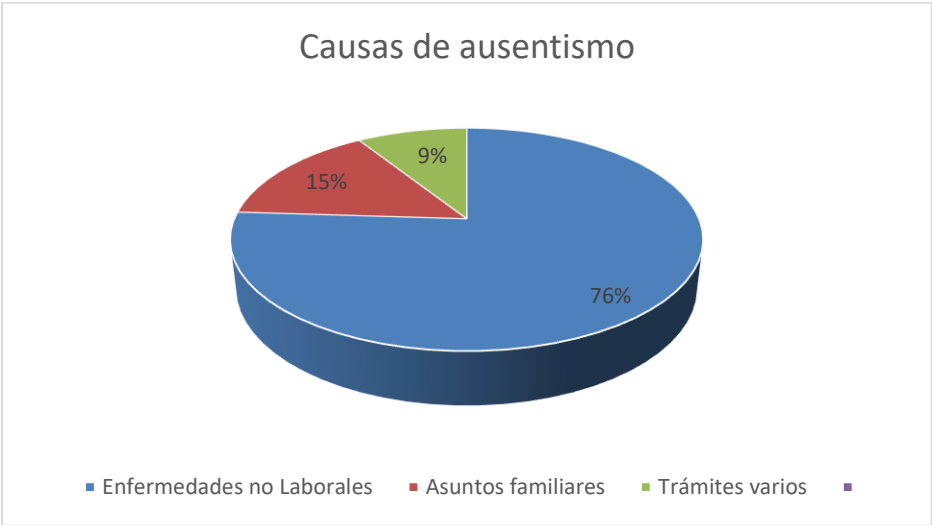
4.1.4.3 Ausentismo Laboral. La empresa Avenza registra en el año 2018 66 permisos o ausencias en total que se incluyen en las cifras de ausentismo laboral, es una cifra importante que impacta las actividades propias de la empresa; por lo tanto, en el 2019 la empresa creó una chequera de tiempo, dividida en: día de la familia, día de trasteo, medio día por cumpleaños, 2 días de celebraciones decembrinas, 1 día por matrimonio, a 41 disminuyendo en 37,8% (Ver gráfica 10). Las principales causas identificadas son enfermedades no laborales, temas familiares y trámites varios (Ver gráfica 11).

Figura 18. Ausentismo laboral



Tomado de Departamento de talento humano AvenSA SAS

Figura 19. Causas de ausentismo



Tomado de Departamento de talento humano AvenSA SAS

La empresa AVENSA SAS cuenta con procedimientos desde el momento que una persona realiza su postulación a alguno de los cargos ofertantes, hasta el momento en que por alguna razón deja de pertenecer a la compañía esto garantiza la ejecución del proceso.

4.1.4.4 Procedimiento de Reclutamiento. El objetivo de este procedimiento es garantizar el reclutamiento del personal idóneo y competente ajustado a los perfiles establecidos en el manual de descripción de cargos; el alcance de este procedimiento es aplicar a partir de la convocatoria,

hasta la selección final del personal a vincular para ocupar los cargos del organigrama de la empresa.

En este procedimiento se tienen en cuenta en la selección algunos datos base como, la promoción o rotación de funciones entre los empleados, prioridad a candidatos que habiten en las zonas de influencia de la empresa, teniendo un plazo máximo de su ejecución de 15 días hábiles y el cumplimiento de las etapas del proceso de reclutamiento donde le darán la valoración (Grupo, 2016).

El procedimiento cuenta con algunos pasos a seguir como los son; la solicitud del personal o la creación de un nuevo cargo, los cuales deben ser aprobados por el gerente, para ser remitidas a la dirección de gestión humana, posteriormente inician con la convocatoria que puede ser por concurso interno, externo o mixto, ya con las personas seleccionadas pasan a una verificación del cumplimiento del perfil solicitado y de la información en la hoja de vida.

Figura 20. Listado de procedimientos de Gestión Humana

LISTADO INFORMACIÓN DOCUMENTADA F-06G-LID									
Fecha de Emisión: Diciembre 14 de 2017					Versión No. 03				
PROCESO-GESTION HUMANA					Fecha Actualización:GESTION HUMANA				
IDENTIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN					CONTROL DE LA INFORMACIÓN				
Código	Nombre del Documento	Fecha de emisión	Versión	Lugar de almacenamiento	Acceso y recuperación	Uso autorizado	Tiempo de conservación	Disposición	
M-03G	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS AVENSA	29 De Ene. De 2020	20	PREVESOFT/ MÓDULO CONTROL DE INFORMACIÓN DOCUMENTADA	PROFESIONAL DE GESTIÓN HUMANA	CONSULTA	HASTA SU SIGUIENTE ACTUALIZACIÓN	Eliminar	
P-14G	PROCEDIMIENTO RETIRO DE PERSONAL	05 De Nov. De 2018	02	PREVESOFT/ MÓDULO CONTROL DE INFORMACIÓN DOCUMENTADA	PROFESIONAL DE GESTIÓN HUMANA	CONSULTA	HASTA SU SIGUIENTE ACTUALIZACIÓN	HASTA SU SIGUIENTE ACTUALIZACIÓN	
P-05G	PROCEDIMIENTO RECLUTAMIENTO Y ATRACCIÓN	05 De Nov. De 2018	08	PREVESOFT. MÓDULO CONTROL DE INFORMACIÓN DOCUMENTADA	PROFESIONAL DE GESTIÓN HUMANA	CONSULTA	HASTA SU ACTUALIZACIÓN	ELIMINAR	
M-04G	MANUAL CÓDIGO DE ÉTICA Y CONDUCTA	05 De Nov. De 2018	01	PREVESOFT / MÓDULO INFORMACIÓN DOCUMENTADA	TODOS LOS TRABAJADORES	CONSULTAR	HASTA SU SIGUIENTE ACTUALIZACIÓN	Eliminar	
P-15G	PROCEDIMIENTO CAPACITACIÓN, FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL	05 De Nov. De 2018	05	PREVESOFT/ MÓDULO CONTROL DE INFORMACIÓN DOCUMENTADA	PROFESIONAL GESTIÓN HUMANA	CONSULTA	HASTA SU SIGUIENTE ACTUALIZACIÓN	HASTA SU SIGUIENTE ACTUALIZACIÓN	
P-13G	PROCEDIMIENTO CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN Y PERIODO DE PRUEBA	05 De Nov. De 2018	07	PREVESOFT/ MÓDULO CONTROL DE INFORMACIÓN DOCUMENTADA	PROFESIONAL DE GESTIÓN HUMANA	CONSULTA	HASTA SU SIGUIENTE ACTUALIZACIÓN	HASTA SU SIGUIENTE ACTUALIZACIÓN	
P-42G	PROCEDIMIENTO DISCIPLINARIO LABORAL	05 De Nov. De 2018	03	PREVESOFT/ MÓDULO CONTROL DE INFORMACIÓN DOCUMENTADA	PROFESIONAL GESTIÓN HUMANA	CONSULTA	HASTA SU SIGUIENTE ACTUALIZACIÓN	HASTA SU SIGUIENTE ACTUALIZACIÓN	

Tomado de (PrevesaGrupo, 2108)

Con estos datos continúan al segundo nivel donde se les realiza a los candidatos una entrevista de eventos conductuales, pasan a la prueba de conocimiento, luego a una verificación de referencias laborales, entrevista con el jefe inmediato o en algunos casos con el gerente y a la prueba psicotécnica para evaluar las habilidades.

Para finalizar recibe el concepto de la dirección de gestión humana, y se envía a exámenes ocupacionales; se determinan los criterios para la selección final y se reporta el ingreso del personal (PrevesaGrupo, 2108).

4.1.4.5 Procedimiento de Contratación, Inducción y Periodo de Prueba. Este procedimiento tiene como alcance la organización de toda la documentación y el seguimiento del empleado desde el momento que inicia hasta su terminación. Después de tener la persona seleccionada para el cargo, se inicia la apertura de la carpeta de ingreso donde se archiva toda la documentación formal del empleado, pasa a la inscripción al sistema integral de seguridad social, apertura de la cuenta de nómina, entrega de dotación y elementos de protección personal, proceso de inducción, indicar al empleado, la planta, fecha y hora en la que se debe presentar y finalmente hacer seguimiento durante el periodo de prueba según corresponda al tipo de contrato celebrado.

En el proceso de inducción se le presenta al trabajador todas las áreas de la empresa por si en algún momento debe dirigirse alguna de ellas, pero se hace énfasis en la presentación del fondo de empleados que es la entidad donde puede tener muchos beneficios para él y su núcleo familiar, esto con el fin de brindarle una mayor tranquilidad al empleado.

Antes de todos estos pasos se realiza el contrato de trabajo, el cual puede ser de dos tipos a término indefinido o un contrato fijo de 3 meses.

El contrato de 3 meses se hace principalmente a las personas del áreas operativas, mantenimiento, auxiliares administrativos y personas para una labor en específico, este puede ser renovado hasta dos veces más y posteriormente pasar a término indefinido. El contrato a término indefinido se realiza a el personal de altos cargos como gerentes y directores y según lo indique el gerente o la junta de socios.

4.1.4.6 Procedimiento de Retiro de Personal. El alcance de este procedimiento es la desvinculación del trabajador por iniciativa propia por despido, a partir de la necesidad hasta el retiro de este.

El primer paso es identificar la necesidad del retiro del personal, si es por iniciativa propia debe hacer su manifestación por escrito con los motivos por los cuales desea desvincularse de la empresa, posteriormente el líder de gestión humana informa al gerente y jefe inmediato, si es por despido, se debe realizar el procedimiento disciplinario establecido por el reglamento interno de la empresa, la decisión de retiro del personal debe estar autorizada por el gerente o junta de socios según corresponda el caso, posteriormente se hace la entrega del cargo, desvinculación de seguridad social y fondo de empleados, remisión a exámenes de egreso y entrega de liquidación.

Se resalta que la empresa tiene un porcentaje de 3% de rotación de personal anualmente lo que identifica que las condiciones laborales son favorables y que existe un gran sentido de pertenencia la empresa cuenta actualmente con 63 empleados conformado en un 81% por hombres y un 19% de mujeres por el desarrollo actividades operativas.

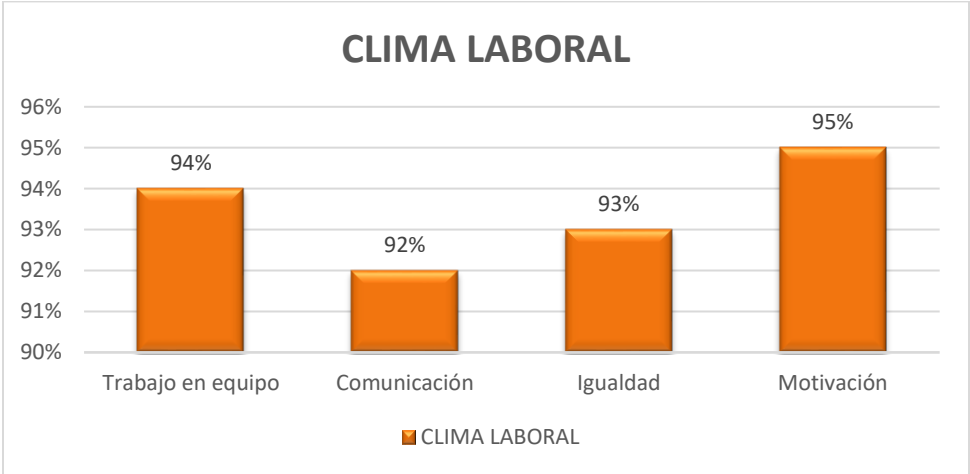
Figura 21. *Beneficios para los empleados*

BENEFICIOS PARA LOS EMPLEADOS				
Contrato laboral a término indefinido	Convenios empresariales	Fondo de empleados	Créditos para estudio	Subsidio de alimentación

La empresa siempre preocupada por el bienestar de sus empleados ha diseñado su plan de beneficios que le permitan disminuir rotación de personal y aumentar sentido de pertenencia, el diseño fue fruto de dos estudios realizados por el departamento en el año 2015, teniendo en cuenta que la tasa de rotación de personal era del 18% y los perjuicios que esto causaba a la empresa eran enormes partiendo de la capacitación permanente. Por consiguiente, demora en los procesos logística de entrega y aumento de quejas de los clientes entre otros problemas derivados de la rotación de personal.

4.1.4.7 Clima Laboral. Otro elemento relevante para este departamento es la medición del clima laboral, por lo tanto, incluye en su instrumento de medición preguntas correspondientes a la identificación de esta temática, el estudio lo organiza de forma anual o cuando se presenta un hecho de relevancia que amerite el cambio de la fecha planeada inicialmente.

Figura 22. *Clima Laboral*



Tomado de Estudio anual departamento de talento humano– AvenSA SAS

Con respecto al análisis del clima laboral en el estudio realizado en enero del 2020 se identifica un buen clima al interior de la organización, teniendo en cuenta que las variables se evidencian de manera positiva superando el 92% en promedio, esto se contrasta con la disminución en la rotación del personal en el último año, el clima laboral repercute directamente en el sentido de pertenencia de los trabajadores contribuyendo al aumento de la productividad en las labores realizadas siendo beneficioso para cualquier organización.

4.1.4.8 Evaluación de Desempeño. La evaluación del desempeño es un proceso importante para cualquier empresa por su forma sistemática y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan pero en AvenSA SAS, las evaluaciones de desempeño se realizan de manera esporádica y principalmente cuando se requiere organizar un proceso de ascenso en el año 2018 – 2019, sólo se dieron 3 procesos de ascenso, esto se identifica como una falencia, porque es necesario medir el desempeño de manera periódica de todo el

personal de la empresa con el objetivo de detectar de manera temprana situaciones que no aporten en el desarrollo activo de la dinámica empresarial.

En conclusión, el área de talento humano presenta factores de gran beneficio para los empleados, por el tipo de contrato principalmente, pero esto le representa a la empresa una carga prestacional importante, además de tener al término del año 2019 varios conatos de conformación de un sindicato por parte de los trabajadores; sin embargo, la empresa continúa buscando alternativas para mejorar las condiciones de vida de sus trabajadores y la permanencia de los mismos como los reflejan los indicadores analizados.

4.1.5 Situación Actual del Área de Gerencia de Proyectos

La empresa desarrolla su línea de negocio principalmente desde la producción de los agregados en el título minero que se encuentra ubicada en la zona de Pescadero y la Lizama ofreciendo agregados para el sector de la construcción, desde donde opera la producción de 20.000 m³ promedio mensuales que le permiten lograr una estabilidad financiera.

Los lineamientos los recibe del grupo como tal teniendo en cuenta las líneas de negocio que requiera el holding y la propuesta de la gerencia general, en el tema de proyectos sus decisiones se basan principalmente en la experiencia de los socios y directivos, y en un análisis que realiza la directora financiera, pero sin la utilización de herramientas que le permite contextualizar un criterio sólido para determinar si una planificación o proyecto es factible, a partir de la simulación identificando que se cumplen las restricción o margen de confianza definido por la organización. Significando que la planificación no es factible, y que por tanto se debe modificar esta hasta lograr

un punto de equilibrio, o acabar determinando que el proyecto no es posible con las restricciones impuestas.

En Prevesa grupo cuenta con el respaldo de un equipo contable y financiero encargado de dar soporte al desarrollo de las unidades de negocio actuales y de las nuevas en temas de presupuesto y rentabilidad; pero no se realizan análisis de factibilidad o probabilidad que permita que un proyecto logre punto de equilibrio y permanencia en el tiempo; se acude a la experiencia de los asociados, los análisis no se realizan desglosando cada uno de los costos y gastos para poder determinar de manera detallada la evolución de un proyecto, las cifras que se manejan son globales, no permitiendo en algunas oportunidades detectar el rubro de mayor ejecución y las causales del mismo.

La empresa maneja en promedio un 20% de margen neto de rentabilidad, se evidencia que el margen bruto es del 50% pero que no se identifica claramente porque no se entregan las cifras desglosadas de costos y gastos generados en la operación.

Avensa tiene planeado a mediano plazo la construcción de una planta de asfalto con una inversión aproximadamente \$600.000.000 para la compra de maquinaria y adecuaciones necesarias, con esta nueva línea de negocio la empresa pretende continuar ofertando a sus clientes un producto altamente demandado, cumpliendo así con las expectativas de clientes reales y potenciales.

4.1.5.1 Calidad en el Desarrollo de Proyectos. Realizando un análisis a los aspectos de calidad y riesgo se destaca lo siguiente en cuanto a la producción y comercialización de sus productos:

CALIDAD: La calidad de los productos se hace bajo norma NTC o INVIAS o cumpliendo con las especificaciones que envía el cliente, se realiza revisión de los productos todos los días para garantizar la calidad en el momento de despacho.

RIESGOS: La no revisión de los costos producto por producto podría ocasionar que los clientes busquen otros proveedores como consecuencia de la diferencia de precio estos pueden ofrecer un mejor precio, como resultado de no conocer el costo exacto de producir cada uno de los productos.

El no tener claro los costos en el nuevo proyecto de la planta de asfalto no le permite identificar si este negocio será rentable o no, podría estar dando menos rentabilidad de la esperada, por lo tanto, es necesaria la utilización de herramientas para analizar la probabilidad o factibilidad desde el aspecto financiero.

La empresa no cuenta con indicadores de evaluación de las inversiones que le permitan determinar la conveniencia de un proyecto, y que le permita optimizar las decisiones del proyecto como ubicación, tecnología, momento de invertir o de retirar la inversión.; el promedio de realización de proyectos de inversión, por lo que en el año 2018 realizó una inversión de \$135.000.000 para la obtención de un título minero que no fue posible explotar por problemáticas de propiedad de terrenos, esta es un área de importante análisis pero que los datos relevantes son manejados directamente por lo socios de la empresa; por lo cual no fue posible obtener mayor información.

4.1.6 Descripción de los Factores Críticos y de Éxito

En el diagnóstico realizado a la empresa Avensa SAS se identifica dos áreas con factores críticos que deben estar en el radar de las directivas, porque requieren la implementación de estrategia de mejora, para apoyar este análisis se utilizaron las matrices MEFI Y MEFE.

Figura 23. Matriz MEFI de la empresa AVENSA

MATRIZ MEFI DE LA EMPRESA AVENSA			
FACTORES INTERNOS	% DE IMPORTANCIA	RANGO DE VALOR	RESULTADO PONDERADO
Adecuada estructura organizacional	0,06	4,00	0,24
Difersificación de productos	0,07	4,00	0,28
Buena infraestructura	0,06	4,00	0,24
Gestion de solicitudes de pedidos	0,07	4,00	0,28
Sistema de producción y almacenamiento adecuado	0,08	3,00	0,24
Ubicación estrategica	0,04	4,00	0,16
Instalaciones de mejoras en el proceso de cargue de los agregados	0,07	4,00	0,28
Precios asequibles	0,08	4,00	0,32
Rotación de personal operativo	0,05	2,00	0,10
Sobrecostos en la operación	0,06	2,00	0,12
Aumento del nivel de la cartera	0,06	2,00	0,12
Sistematización de procesos	0,07	2,00	0,14
Falta de estrategias de publicidad	0,04	1,00	0,04
TOTAL	1,00	40,00	2,56

El puntaje que arroja la matriz MEFI es de 2,56 siendo un puntaje que identifica que la empresa tiene fortalezas internas, pero que requiere trabajar en varios aspectos como la implementación de estrategias de publicidad especialmente enfocadas en la tendencia mundial del marketing digital, permitiendo identificar a sus clientes actuales y caracterizar un nuevo mercado potencial, teniendo en cuenta que posee productos de gran demanda para el sector de la construcción así como reconocimiento que ha forjado durante 17 años en el mercado, esto le ha permitido sistematizar algunos proceso pero en la infraestructura operativa, dejando de lado la inversión en áreas tan importantes como la de marketing y gestión de proyectos; porque si bien

los desarrollan no poseen una metodología de evaluación que le permita la mejor toma de decisiones, no contribuyendo con el aumento en su nivel de ventas.

Figura 24. *Matriz MEFÉ de la empresa AvenSA*

FACTORES EXTERNOS	% DE IMPORTANCIA	RANGO DE VALOR	RESULTADO PONDERADO
Nuevas tecnologías para mejorar los procesos	0,14	4,00	0,56
Constante crecimiento en el sector de la construcción	0,11	4,00	0,44
Constante crecimiento de la demanda de agregados en Colombia	0,12	2,00	0,24
Entrega de material a la medida del cliente	0,11	3,00	0,33
Tendencia favorable en el mercado en termino de la demanda	0,13	2,00	0,26
Fuerte competencia directa en la Ciudad	0,12	4,00	0,48
Alza de precios	0,13	2,00	0,26
Cambio en las necesidades y gustos de los clientes	0,14	2,00	0,28
TOTAL	1,00	23,00	2,85

El puntaje ponderado obtenido por la matriz indica que es de 2,85 el cual está por encima del promedio, con esto se puede concluir que esta por el rango de las empresas atractivas en el mercado en general esto se da debido a que se pueden afrontar las amenazas y oportunidades de forma estratégica sin generar un impacto negativo, la empresa desde sus fortalezas internas puede direccionar las amenazas que a diario se encuentran en el contexto del sector como la aparición de competencia nacional e internacional, alza en el nivel de precios y cambio constante de las necesidades de sus clientes, por lo que requiere potencializar sus factores críticos de éxito, contribuyendo a la permanencia en el mercado, teniendo en cuenta el tipo de productos y las empresas con gran experiencia que se encuentran en el área de influencia de AvenSA, por lo tanto es de gran relevancia que la empresa implemente estrategias con indicadores alcanzables y muy retadores permitiendo el cumplimiento de los objetivos misionales y el sostenimiento de su planta de personal.

El diagnóstico realizado a la organización se determina mediante una DOFA (Ver Tabla 16) permitieron identificar los aspectos críticos y aspectos de éxito que la empresa podría enfocarse para mejorar sus procesos, aumentar el nivel de ventas y la rentabilidad a nivel general.

Figura 25. Matriz DOFA

AVENSA SAS				
<i>MATRIZ DOFA</i>	F	FORTALEZAS	D	DEBILIDADES
	1	Buen capital de trabajo	1	Rotación de personal operativo
	2	Adecuada estructura organizacional	2	Sobrecostos en la operación
	3	Diversificación de productos	3	Aumento del nivel de la cartera
	4	Buena infraestructura	4	Sistematización de procesos
	5	Gestión de solicitudes de pedidos	5	Falta de estrategias de publicidad
	6	Sistema de producción y almacenamiento adecuado		
	7	Ubicación estratégica		
	8	Instalaciones de mejoras en el proceso de cargue de los agregados		
	9	Precios asequibles		
O	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO)		ESTRATEGIAS (DO)
1	Nuevas tecnologías para mejorar los procesos	1. Aprovechamiento de las instalaciones y ubicación estratégica . (F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, O1, O2, O3, O4)		1. Implementar tecnología acorde a los procesos que requieren mejora, aumentando la eficiencia en la prestación del servicio a los clientes. (O4, O5)
2	Constante crecimiento en el sector de la construcción			
3	Constante crecimiento de la demanda de agregados en Colombia			
4	Entrega de material a la medida del cliente			
		2. Diversificación de los agregados de acuerdo con las necesidades del sector de la construcción y el aumento de la demanda. (F1, F9, O5.)		2. Iniciar programa de I + D (D1, D2, D3, D4, D5, O1, O2, O3)
A	AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA)		ESTRATEGIA (DA)
1	Fuerte competencia directa en la Ciudad	1. Diseñar programa de fidelización de clientes (F1, F2, F3, F4, F5, F5, F6, F8, F9, F10, A1, A2, A3.)		1. Implementar y promocionar la sistematización de procesos direccionados inicialmente al proceso de cargue y descargue de vehiculos . (D3, A3)
2	Alza de precios			
3	Cambio en las necesidades y gustos de los clientes			
				2. Crear un programa de fidelización de los clientes, que le permita a la empresa aumentar el nivel de ventas. (D1, A1)

Es importante resaltar que la empresa desde el contexto interno debe enfocarse en los factores débiles que permita entender el funcionamiento de esta, a partir de la descripción de las variables ponderación de capacidades internas relacionadas con las capacidades gerencial y organizacional, capacidad de permanencia en el mercado, capacidad financiera, capacidad de producción, investigación y Desarrollo, Avensa debe enfocar sus estrategias a un programa de

fidelización de clientes para el aprovechamiento de las instalaciones y el capital de trabajo disponible, las matrices utilizadas fueron la base para la identificación de los factores críticos y de éxito y el planteamiento de estrategias.

4.1.6.1 Factores Críticos

4.1.6.1.1 Factores Críticos del Área de Marketing. Es un área a la que la empresa no presta atención aduciendo este descuido al tipo de clientes que maneja B2B y el garantizar con algunas empresas del holding las ventas que les proporcionan un punto de equilibrio, sin embargo, cuando se analizaron los años 2018 y 2019 se identificó en este último una reducción en sus ventas impactando directamente en las finanzas de la empresa y en los beneficios que acostumbra a entregar a sus colaboradores, la empresa disminuyó ventas en los años analizados con una variación del 22,8 %, porcentaje que podría ser mayor si se realiza una caracterización de los clientes que permita localizarlos, impactarlos e impulsar los niveles de ventas.

Avensa no ha realizado una estrategia enfocada al marketing mix que le ayude a fortalecer sus capacidades empresariales, a través de un proceso de segmentación, que contribuya con la permanencia en el mercado de la empresa.

El tener una página web es importante para cualquier organización, pero es indispensable que sin importar el sector económico se determinen estrategias acordes a las necesidades empresariales; perfilando las expectativas de sus clientes y analizando muy de cerca a la competencia directa e indirecta.

El no tener presencia en redes sociales es un factor que no aporta a la competitividad empresarial, porque se hace necesario el posicionamiento de marca y en consecuencia el aumento de ventas.

4.1.6.1.2 Factores Críticos del Área de Gestión de Proyectos. En esta área se identifica que las inversiones en nuevos proyectos se realizan a discriminación de las directivas, sin tener en cuenta de manera detallada el costo de los productos, impidiendo que se pueda organizar un precio ajustado al mercado y a los costos de producción; esto disminuye la participación y competitividad en el mercado, esto aplica para la fase de producción atendiendo a que cada derivado se obtiene de manera diferente, utilizando elementos que pueden aumentar o disminuir el costo, esto no va en coherencia con las necesidades de inversión requeridas porque ofrece un panorama de incertidumbre al no contemplar variables que denoten la factibilidad.

La información de esta área es manejada de forma confidencial por los socios de la empresa por lo tanto los factores identificados son los que permitieron indicar para el propósito de este proyecto.

4.1.6.1.3 Factores Críticos del Área de Gestión de Talento Humano. Uno de los factores identificados como críticos en el área fue la no realización de la evaluación del desempeño de forma periódica, no permitiendo identificar situaciones que deben ser atendidas desde el ámbito personal y laboral; si bien la empresa se ha preocupado por el proceso de cualificación de sus trabajadores los programas planteados no han tenido la eficacia y el éxito esperado, pero aún no se ha evaluado la verdadera causa de la no adherencia al 100 % se identifica que las reacciones de los participantes en los programas de formación no es la indicada para lograr el objetivo de esta

estrategia, como consecuencia no se tiene un programa de formación permanente que contribuya a la cualificación del personal para que puedan lograr asensos al interior de la organización.

A la empresa le preocupa el tiempo que tarda la empresa para realizar un proceso de contratación desde el momento del requerimiento en promedio 30 -35 días, y como consecuencia el retraso de los procesos, esta preocupación la manifiesta directamente la alta gerencia de la empresa.

4.1.6.1.4 Factores Críticos del Área Financiera. En esta área uno de los factores críticos son los plazos que otorgan al pago de sus proveedores, ya que es menor al que se les otorga a los clientes, de esta manera se ve reflejado la afectación al flujo de efectivo y en parte aumento a las obligaciones financieras, siendo estas en gran parte para el cumplimiento de la operación, es importante tener un mayor apalancamiento de los terceros, ya que compromete los activos para el pago de sus obligaciones.

4.1.6.2 Factores de Éxito. A Continuación, se describen las áreas que se identificaron con un número importante de factores de éxito en la organización.

4.1.6.2.1 Factores de Éxito del Área de Talento Humano. Esta área denota una rotación de personal anual del 3% lo que convierte al talento humano contratado en un factor de importante que contribuye a la permanencia en el mercado, por el sentido de pertenencia que se ve relegado directamente en la atención de sus clientes y por consiguiente en los procesos de fidelización y aumento del nivel de ventas.

La percepción de los empleados con respecto al proceso de contratación es una fuente de confianza al poder tener contratos a término indefinido y por consiguiente disfrutar de beneficios personales y familiares, el sentido de pertenencia definido como el agrado que tiene una persona de sentirse integrante de un grupo en este caso los empleados de la empresa AvenSA SAS, cuenta con un recurso humano compuesto principalmente por hombres, pero sin que esto signifique que no se encuentran oportunidades para las mujeres, quienes principalmente se encargan del área administrativa, está compuesta por mujeres y corresponde al 9% del total del personal contratado de planta.

4.1.6.2.2 Factores de Éxito del Área de Marketing. No se evidencia ningún factor de éxito en esta área teniendo en cuenta que no realiza estrategias de marketing, que tiene un eficiente proceso de segmentación de mercados; por tanto, es muy importante desarrollar un programa enfocado en la fidelización de clientes, en la identificación de necesidades y en el contacto permanente a través de los diferentes medios de comunicación contribuyendo así en el posicionamiento de marca y en la permanencia en el mercado en el sector.

4.1.6.2.3 Factores de Éxito del Área Financiera. En esta área el factor de éxito es la liquidez con la que cuenta la empresa, es decir la capacidad financiera que tiene la empresa para afrontar los pagos y deudas que debe realizar, otro factor relevante es el aumento en el ingreso de ventas de contado y la alta rotación de inventarios que va ayudando a generar un flujo de efectivo para cubrir las obligaciones más importantes de la empresa.

4.1.6.2.4 Factores de éxito del área de proyectos. La empresa no cuenta con indicadores de evaluación de las inversiones que le permitan determinar la conveniencia de un proyecto, y que le ayude a optimizar las decisiones del proyecto como ubicación, tecnología, momento de invertir o de retirar la inversión.; el promedio de realización de proyectos de inversión, esta es un área de importante análisis pero que los datos relevantes son manejados directamente por lo socios de la empresa; por lo cual no fue posible obtener más información. Se observó que no programa reuniones regulares, ni fomenta la comunicación, no promueve la comunicación como base para implementar de manera progresiva la gestión del cambio en esa área.

4.2. Estrategias Propuestas a partir del diagnóstico

En el presente apartado se mostrarán las estrategias que se proponen para mejorar los aspectos relacionados con las áreas de finanzas, marketing, talento humano y gestión de proyectos. Las estrategias que se plasmaron son el resultado del diagnóstico y la identificación de factores críticos y de éxito identificados, teniendo como objetivo contribuir a la permanencia en el mercado de la empresa Avenza.

4.2.1 Estrategias de finanzas empresariales

La estrategia de finanzas empresariales requiere especial atención, en concordancia con la necesidad de lograr apalancamiento financiero a través de los proveedores.

Tabla 11. *Estrategias de finanzas empresariales*

OBJETIVO	META	INDICADOR	ESTRATEGIA	RESPONSABLE
Lograr apalancamiento financiero	Incremento del 5% de apalancamiento financiero	((Total apalancamiento 2021 - Total apalancamiento 2020) / Total apalancamiento 2020)*100	Generar un acercamiento con los proveedores a través de acuerdos de exclusividad	*Área de proyectos *Gerencia técnica

El apalancamiento con terceros disminuye el riesgo de los inversionistas, adicional que el apalancamiento con proveedores permite darle un mejor manejo al flujo de efectivo.

4.2.1.1 Estrategias para Fortalecer el Marketing. El área de marketing es de gran relevancia para cualquier tipo de organización indiferente de su mercado objetivo, en el caso de AvenSA SAS sus cliente son B2B incluyendo las compras que realizan las empresas que pertenecen al grupo empresarial, que denota que con un mínimo de ventas logran tener punto de equilibrio, sin embargo se hace necesario el aumento de ventas, fortaleciendo la comunicación con sus clientes a través una estrategia de marketing digital, la empresa sólo cuenta con una página web que se encuentra desactualizada y no maneja cuentas en las diferentes redes sociales.

Tabla 12. *Estrategia de marketing digital*

OBJETIVO	META	INDICADOR	ESTRATEGIA	RESPONSABLE
Aumentar las ventas de la empresa	Aumento del 10% en ventas para el año 2021	((Ventas año 2021 -Ventas actuales 2020) / Ventas 2020)*100	Implementar una estrategia de marketing digital de impacto para perfilar el tipo de cliente de la empresa, lograr reconocimiento de marca y aumento de ventas, es necesario organizar diferentes tácticas como: Marketing de contenidos Email Marketing Marketing en buscadores (SEM) Posicionamiento en buscadores (SEO) Marketing en las redes sociales.	*Gerencia general *Gerencia técnica

Para la empresa Avenza es muy importante aumentar el nivel de ventas, pero para esto requiere organizar un plan de marketing principalmente digital que le ayude a ahorrar tiempo y el dinero a través de una estrategia de marketing bien definida que contribuya a definir una marca para que no gasten su tiempo en la comercialización de un producto entre el público objetivo equivocado, principalmente cuando se trata de clientes B2B, Los indicadores de un buen plan de marketing pasan por la medición de aspectos relacionados con la gestión del negocio (efectividad, eficiencia y normas de efectividad-eficiencia), e indicadores de marketing que atienden al coste por lead, el valor del cliente, el retorno de la inversión, la convertibilidad del leads en clientes, la procedencia del tráfico así como los resultados obtenidos de la implementación de estrategias SEO y SEM, así como de tácticas basada en Inbound y outbound Marketing, y el alcance en medios sociales de actividad.

En consecuencia, la empresa va a poder tomar decisiones para: seguir apostando por las acciones que han funcionado satisfactoriamente, analizar la rentabilidad del plan de Marketing desarrollado, medir cada una de las fases de proceso de marketing de la actividad la empresa, reformular aquellos aspectos de nuestra estrategia de marketing donde hemos encontrado más deficiencias, estos indicadores van a contribuir con la meta de aumentar el 10% para el año 2021. Es necesario que la empresa disponga de un presupuesto para realizar las diferentes campañas incluidas en la estrategia de marketing digital.

4.2.1.2 Estrategias para el área de Talento Humano. Con respecto al área de talento humano la empresa denota una fortaleza muy importante por lo tanto se propone fortalecerla reduciendo el tiempo para el proceso de contratación, teniendo en cuenta que la demora en el proceso retrasa el funcionamiento y el cumplimiento de los compromisos de la empresa con su cliente externo.

Tabla 13. *Estrategia de Talento Humano*

OBJETIVO	META	INDICADOR	ESTRATEGIA	RESPONSABLE
Reducir el tiempo del proceso de contratación	Reducir a 15 días el tiempo del proceso de contratación	Tiempo promedio de reclutamiento para ocupar la vacante disponible	Incorporar herramientas tecnológicas para agilizar el proceso de contratación	*Área talento humano *Gerencia técnica

Por el tipo de proyectos que maneja AvenSA requiere contratación de personal de manera eficiente, actualmente se tarda entre 30 – 35 días para culminar todo el proceso de contratación desde que se realiza el requerimiento el tipo de pruebas y cursos de manejo de maquinaria según

sea el caso, el proceso de convocatoria requiere mejorar, para este caso se recomienda el diseño de una herramienta digital que contribuye a agilizar el proceso como la contratación de una bolsa de trabajo, perfiles psicométricos digitales, etc.

4.2.1.3 Estrategias para el área de gestión de proyectos. El área de la gestión de proyectos es un área fundamental teniendo en cuenta que realizan proyectos de inversión importantes por lo tanto es indispensable contar con una herramienta que muestre variables de decisión.

Tabla 14. *Estrategia del área de gestión de proyectos*

OBJETIVO	META	INDICADOR	ESTRATEGIA	RESPONSABLE
Diseñar herramienta para la evaluación de proyectos de inversión	Contar con una herramienta dinámica y eficiente para la evaluación de proyectos	Herramienta de evaluación de proyectos	Diseño y construcción de la herramienta para la evaluación de proyectos	*Área de Proyectos *Área TI *Gerencia Administrativa

Las estrategias planteadas son una propuesta para la empresa Avenza con el objetivo de fortalecer las áreas analizadas, y para poder sacar el máximo provecho de los factores de éxito que le han permitido sostenerse en el mercado, por consiguiente la importancia de fortalecer los factores críticos en los cuales la empresa no ha trabajado lo suficiente para poder mejorarlos en consecuencia siendo necesaria una estrategia controlada que sea incluida en el presupuesto anual de la compañía, para garantizar su ejecución haciendo un énfasis especial en el área de marketing y en el área de gestión de proyectos que requieren una inyección de capital para poder fortalecer

sus procesos, permitiendo contribuir con el aumento de ventas el mejoramiento de la relación con los clientes, la búsqueda de nuevas alianzas estratégicas a través de una propuesta de valor atractiva para los clientes e incluida en la demanda de los nuevos productos que se requieren en el mercado, es importante resaltar que la empresa evidencia que mantiene un punto de equilibrio aún en circunstancias no favorables como la de la pandemia mundial por coronavirus, siendo necesario el aumento de utilidades que solvente el esfuerzo económico realizado para poder sostener las actividades administrativas y operativas de la empresa.

Para lo cual se recomienda la utilización de la herramienta de Montecarlo que le permita dimensionar la probabilidad de ejecución financiera positiva que puede apoyar con el resultado una mejor toma de decisiones.

5. Conclusiones

Con respecto al análisis realizado en las diferentes áreas de la empresa se identifican factores de éxito y factores críticos, en cada una de ellas, sin embargo, se resalta que la empresa ha sido eficiente en el desarrollo de sus actividades lo cual le ha permitido sostenerse en el mercado durante 17 años.

Así mismo con relación al área de talento humano se evidencia una gran fortaleza empresarial determinada por los beneficios que reciben los empleados; entre los que se encuentran el suscribir contratos a término indefinido, y las ventajas de pertenecer a un fondo de empleados, que sirve como apoyo principalmente desde lo financiero para impulsar actividades de mejora de su calidad de vida identificándose un sentido de pertenencia y la baja rotación de personal.

Del mismo modo en el área de marketing se concluye que no se realizan estrategias encaminadas a la identificación de las características de los clientes actuales y del potencial de captación de nuevos nichos de mercado, teniendo en cuenta que solo ha desarrollado una página web en lo concerniente a estrategias digitales y que no cuenta con un soporte de comunicación directa y permanente con sus clientes reales.

Por lo que respecta al área de las finanzas empresariales se puede determinar que la empresa mantiene unas ventas estables debido al estado de madurez en la que se encuentra actualmente y al aseguramiento de ventas mínimas a través de las empresas que conforman el holding denominado Prevesa grupo.

Finalmente, el área de proyectos que desarrolla la empresa los enfoca principalmente a satisfacer necesidades o atender necesidades de empresas que pertenecen al mismo sector de la construcción, pero se identifica que los proyectos de inversión no cuentan con una herramienta de evaluación que contribuya iré a la toma de decisiones y a reducir los factores de incertidumbre empresarial que rodean de manera constate ejecución de proyectos de inversión.

Como conclusión se determinó que la empresa AvenSA cuenta con gran potencial de crecimiento, que sus recursos los puede distribuir de manera más eficiente para poder atender a todas las áreas de la organización para que de manera concatenada mejoren los resultados operativos y financieros.

6. Recomendaciones

La principal recomendación para la empresa AvenSA SAS está encaminada al diseño y construcción de estrategias de marketing, que le permitan la identificación de nuevos clientes

potenciales que repercutan en un aumento considerable de sus ventas y en la consolidación de la imagen corporativa.

De modo similar en el área de proyectos es indispensable el diseño y construcción de una herramienta o procedimiento que contribuya con la visualización de las diferentes variables que permitan indicar el nivel de factibilidad principalmente de los proyectos de inversión.

Finalmente, desde el área financiera es importante la determinación de los costos individuales de cada uno de los productos, que produce permitiendo la fijación de precios en concordancia con el costo real y no con el promedio de los costos de producción.

Referencias

- A. Rezi and M. Allam,. (1995). Techniques in array processing by means of transformations . En *Control and Dynamic Systems Vol. 69* (págs. 133-180). San Diego: Academic Press.
- Acuña, A. (2015). *Gestión de proyectos – Dirección y gestión de empresas*. El dragón rojo.
- Alan, C. (2016). *Análisis PESTEL para describir el contto internacional*. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/45320229/AnalisisFODAyPEST.pdf?1462300257=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DAnalisis_DOFA_y_analisis_PEST.pdf&Expires=1604099125&Signature=HKM~g8zfl7qXAnfcf6LX5ggEEMHleg2uj00flSk8XhfEyb1QM-174NhzbOElv
- Alvarado, M. (2010). *Gestión del talento humano e innovación de la enseñanza y el aprendizaje Nando – Mayte Barba Abad*). Ediciones el Naranjo.
- Alvarado, S. (2017). *Plan estrategico para el desarrollo de la minería del oro en Colombia*. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/9509/2017alvaradosandra.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Araque, M. C., & Cruz, L. F. (2014). *Planificación estratégica de la empresa AICA*. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/21000/10280/T-ESPE-048402.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Benavides, R. (2016). *La Minería Responsable y sus Aportes al Desarrollo del Perú*. Obtenido de http://www.mzweb.com.br/bvn/La_Mineria_Responsable_y_sus_Aportes_al_Desarrollo_del_Peru_Por_Roque_Benavides_Ganoza.pdf

BID. (2011). *Pautas para elaboración de estudios de caso*. Washinton D.C.

Camacol. (2018). *Proyecto de investigación del sector de la construcción en Colombia*. Obtenido de

<https://camacol.co/sites/default/files/documentos/Proyecto%20Investigativo%20del%20Sector%20de%20la%20Construccion.pdf>

Cardona, K., & Franco, J. (2016). *Factores empresariales que explican la permanencia de las startups en el mercado: el caso del sector de las tecnologías en la ciudad de armenia*.

Obtenido de

https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12874/Katherine_CardonaOspina_JhonSebastian_FrancoArias_2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Chu Rubio, M. (2012). *Finanzas aplicadas, teoría y práctica*. Ciudad de México: Oveja negra.

Correa , B., López, N., & Cardona, S. (2015). *Factibilidad del proyecto de explotación aurífera en el distrito del Bagre*. Obtenido de

<https://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/670/1/RSO00054.pdf>

David R, F. (s.f.). *Conceptos de Administración Estrategica*. Pearson Prentice Hall.

David R., F. (s.f.). *Conceptos de Administración Estrategica*. Pearson Prentice Hall.

De Giorgis París, V. (2016). *Competividad en la industria Minera Chilena*. Obtenido de

<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/139171/Competitividad-de-la-industria-minera.pdf?sequence=1>

Deming, E. (2111). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Mexicana.

Deysi, Y. (2016). *Metódo Descriptivo, caraterísticas y etapas*. Obtenido de

<https://karenpulido.jimdofree.com/app/download/9548090769/M%C3%A9todo+descriptivo.pdf?t=1545406278>

- Durán, J. (2013). *Dirección y Control Estratégico*. Obtenido de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/4/An%C3%A1lisis%20estrat%C3%A9gico%20%28Parte%20segunda%29.pdf>
- Espinosa, R. (23 de 10 de 2016). *Marketing estratégico*. Obtenido de <https://robertoespinosa.es/2016/10/23/marketing-estrategico-concepto-ejemplos>
- Espinoza, A. (2006). *Importancia del Análisis Estratégico en los Estudios Preliminares de un Proyecto de Inversión*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545874006>
- Fontalvo, T., Vergara, J., & de la Hoz, E. (2012). *Evaluación del impacto de los sistemas de gestión de la calidad en la liquidez y rentabilidad de las empresas de la Zona Industrial Vía 40*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64623932008.pdf>
- García, Y. Y. (2018). *Estudio de caso para una empresa minera ubicada en el distrito minero muzo en el occidente de Boyacá*. Obtenido de https://repositorio.unbosque.edu.co/bitstream/handle/20.500.12495/1792/Garc%C3%ADa_Ni%C3%B1o_Yensy_Yuliana_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Grau, J. M., & Moron, F. (2016). *Plan estratégico de la corporación minera fortuna Silver mines 2016-2025*. Obtenido de https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1466/JuanM_Tesis_maestria_2016.pdf?sequence=1
- Grupo, P. (2016). *Proceso de contratación*. Girón.
- GrupoPrevesa. (2018). *Manual de Gestión de Calidad*. Bucaramanga.
- Hernandez, D. (2015). *Metodología de la Investigación*.

- Hernandez, N., Ulloa, M., & Rosario, Y. (2014). *Evaluación ambiental asociada a la explotación del yacimiento de materiales de construcción La Inagua, Guantanamo, Cuba*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/luaz/n38/n38a09.pdf>
- Ibarguen, Y. D. (2015). *Competitividad en el sector minero Colombiano*:. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/20073979.pdf>
- Iparraquirre. (2017). *Factores organizacionales y personales correlacionados a la satisfacción laboral del personal de un centro de atención especializada en Lima*. Obtenido de http://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/upch/993/Factores_IparraquirreBaltazar_Patricia.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Keat, P. G. (2009). *Administración moderna: administración de empresas, teoría y practica*. Ediciones Atflope.
- Mejía, M. (2014). *La construcción en Colombia*. Obtenido de <https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/7243/marcoTeorico.pdf?sequence=15&isAllowed=y>
- Meneses, G. (2007). *Diseño y fases de la investigación*. Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/8929/9Disenoyfasesdelainvestigacion.pdf?sequence=15&isAllowed=y>
- Merton, R. C. (2011). *Finanzas públicas* . Ciudad de México: Almadía.
- Miao, L. L. (November 8-12). A specification based approach to testing polymorphic attributes. *Formal Methods and Software Engineering: Proceedings of the 6th International Conference on Formal Engineering Methods, ICFEM 2004*. Seattle, WA, USA,.

- Moncada, N. (2014). *Minería: Riesgos y oportunidades*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15679/MoncadaTorresNataly2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Montoya, C. A., & Boyero, M. R. (18 de 01 de 2016). *El recurso humano como elemento fundamental para la Gestión de la calidad y la Competitividad organizacional*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/3579/357947335001/html/index.html>
- Mora-Riapiraa, E. H., Vera-Colinab, M. A., & Melgarejo-Molina, Z. A. (2015). *Planeación estratégica y niveles de competitividad de las Mipypes del sector del comercio en Bogotá*. Obtenido de <https://www.elsevier.es/es-revista-estudios-gerenciales-354-articulo-planificacion-estrategica-niveles-competitividad-mipymes-S0123592314001600>
- Moreno, J. (2008). *Marketing estratégico*. Editorial learning S.L.
- Muñoz, M. (07 de 2015). *Dilemas del desarrollo sostenible: Conectando los grandes proyectos de minería de oro en Brasil y Colombia con la protección del ambiente y los derechos humanos*. Obtenido de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/11325/Munoz-Avila-Lina-Marcela-2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Neira, J., & Telenema, C. (2017). “*PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA SERVIEXPRESS DEDICADA AL SERVICIO TECNICO AUTOMOTRIZ EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL*”. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/16835>
- Pindado, J. (2014). *Finanzas Empresariales*. Obtenido de <https://www.sabermassermas.com/>
- PrevesaGrupo. (2108). *Avensa SAS*. Obtenido de <http://www.avena.co/nosotros/>
- Prieto Piña, D. D. (2013). *Análisis de los factores del entorno bajo el enfoque PESTEL Y DAFO*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/5530/553056601009.pdf>

- Ramírez , X., Gutiérrez, V., & Cuellar , J. (2016). *Análisis del perfil y el comportamiento del inversor en Cucúta Colombi*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/268189696.pdf>
- Rengifo, M. (2017). *CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO PRIMARIA DEL SECTOR MINERO AURÍFERO EN LA REGIÓN CENTRO DE COLOMBIA Y DISEÑO DE UNA PROPUESTA PARA LA MEJORA DE SU GESTIÓN*. Obtenido de https://repositorio.unibague.edu.co/bitstream/20.500.12313/61/1/Tesis%20Maestr%C3%ADa_MGI_MEmmaR.pdf
- Rivera, F. A. (2017). *Plan de marketing industrial a considerar para un emprendimiento en aplicaciones de teledetección en la industria minera*. Obtenido de <https://repositorio.usm.cl/bitstream/handle/11673/24096/3560900258181UTFSM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Roa, D. (2019). *Análisis del comportamiento del sector de la construcción en Colombia y las respuestas generadas por las empresas ante los cambios del entorno, durante el periodo de 2015-2018*. Obtenido de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/20608/RoaPintor-DannaStephania-2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rubio, L., & Sanabria, E. A. (2017). *Diseño de plan estratégico de marketing para la empresa AIC arquitectura S.A.S*. Obtenido de https://repository.ugc.edu.co/bitstream/handle/11396/3830/Dise%c3%bl0_marketing_empresa_arquitectura.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rubio, P. (2013). *Manual de analisis financiero*. Guadalajara: Lectorium.
- Sampieri, R. H., Fernandez-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2008). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. MÉXICO: MC GRAW HILL.

Sole, A. C. (2006). *Instrumentación Industrial*. Mexico: Alfaomega.

Tituaña, E. (2014). *Análisis de la Estructura organizacional y su Incidencia en la Gestion Administrativa*. Obtenido de

<https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/1591/1/TESIS%20ERWIN%20ROMMEL%20TITUA%C3%91A%20SOTALIN.pdf>

Torres, M., & Paz, K. (2010). *Metódos de recolección de datos para una investigación*. Obtenido de http://fgsalazar.net/LANDIVAR/ING-PRIMERO/boletin03/URL_03_BAS01.pdf

Universidad Autonoma de México. (2017). Obtenido de https://susmai.unam.mx/sesiones/sesiones_conceptuales/miner%C3%ADa_en_m%C3%A9xico

Valenzuela, C. (2016). *Importancia de a Planeación Estratégica en las Empresas*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15416/ValenzuelaArgotiCarlosErnesto2016.pdf;jsessionid=ACE788F4B7EF7532852836E27A06174C?sequence=1>

Wigner, E. P. (2005). Theory of traveling wave optical laser . *Phys. Rev.*, 134, A635-A646.

Yin, R. K. (1998). *Investigación sobre estudio de casos: Diseño y método*. Obtenido de <https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/YIN%20ROBERT%20.pdf>

Zuin, F. (2016). *ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING Y EL CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87745590007>