

**POTENCIANDO AL MAXIMO A GEVIAL S.A.S. MEDIANTE ESTRATEGIAS DE
IMPACTO.**



**JOHN HENRY CHIRIVÍ CASTIBLANCO
WENDY LORENA VEGA LÓPEZ**

**CORPORACION UNIVERSITARIA IBEROAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA FINANCIERA
BOGOTA D.C.
JUNIO DE 2023**

**MAXIMIZANDO EL POTENCIAL DE GEVIAL S.A.S. MEDIANTE UNA PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA ADECUADA.**



**JOHN HENRY CHIRIVÍ CASTIBLANCO
WENDY LORENA VEGA LÓPEZ**

Presentado A:

MARCELA ESPERANZA DEVIA BARBOSA

CORPORACION UNIVERSITARIA IBEROAMERICANA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA FINANCIERA

BOGOTA D.C.

JUNIO DE 2023

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN.....	6
1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO.....	7
1.1. Problema de Investigación.....	7
1.2. Formulación del Problema.....	8
1.3. Objetivos.....	9
1.3.1. Objetivo General.....	9
1.3.2. Objetivos Específicos	9
1.4. Antecedentes.....	9
1.5. Justificación.....	11
2. MARCO DE REFERENCIA	11
2.1. Marco Teórico.....	11
2.2. Marco Conceptual	13
3. MARCO METODOLÓGICO.....	15
3.1. Enfoque	15
3.2. Tipo de Estudio	15
3.3. Población	16
3.4. Procedimientos.....	17
3.4.1. Cronograma.....	17
3.4.2. Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Información.....	17
3.4.3. Técnicas e Instrumentos para el análisis de la información.	18
3.4.4. Consideraciones Éticas	19
4. ANÁLISIS DE RESULTADOS	20
4.1. Descripción de la empresa objeto de estudio.....	20

4.1.1. ¿Cuándo se fundó la empresa Ingeniería y Gestión Vial S.A.S – Gevial S.A.S?	20
4.2. Visión	20
4.3. Misión	21
4.3.1. ¿A qué se dedica la empresa Ingeniería y Gestión Vial S.A.S – Gevial S.A.S.?	21
4.3.2. Principales líneas de negocio.....	21
4.4. Análisis DOFA	22
4.4.1. Estrategias de carácter DO, DA, FO Y FA.....	23
4.5. Análisis MEFI.....	29
4.6. Análisis MEFE	34
4.7. Análisis PESTEL.....	41
4.7.1. Análisis Horizontal	46
4.8. Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera de Gevial S.A.S.	46
4.8.1. Activos Corrientes	46
4.8.2. Activos no corrientes	47
4.8.3. Pasivos corrientes.....	47
4.8.4. Patrimonio.....	48
Análisis Vertical.....	49
4.9. Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera de Gevial S.As	49
4.10. Análisis Horizontal Estado de Resultado Gevial S.A.S.	52
4.11. Análisis Vertical Estado de Resultado de Gevial S.A.S.....	54
4.12. Indicadores de Liquidez de Gevial S.A.S.....	56
4.13. Indicadores de Endeudamiento de Gevial S.A.S.....	57
4.14. Indicadores de Rentabilidad de Gevial S.A.S.....	59

4.15. Indicadores de Endeudamiento de Gevial S.A.S.	61
4.16 Estrategia de fortalecimiento	62
Cuentas por pagar comerciales	63
Gastos de Administración	64
Costos de operación.....	65
Discusión y Conclusiones.....	66
Fuentes de consulta.....	68
Anexos.....	71

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz de Análisis DOFA	22
Tabla 2. Matriz de Estrategias de carácter DO, DA, FO Y FA.....	23
Tabla 3. Matriz MEFI	29
Tabla 4. Matriz MEFE.....	34
Tabla 5. Matriz Pestel.....	41

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Cronograma	17
Ilustración 2. Matriz de Análisis Horizontal y Vertical del Estado de Situación Financiera	45
Ilustración 3. Matriz de Análisis Horizontal y Vertical Estado de Resultados	52
Ilustración 4. Indicadores de Liquidez de Gevial S.A.S.	56
Ilustración 5. Indicadores de Endeudamiento de Gevial S.A.S.	57
Ilustración 6. Indicadores de Rentabilidad de Gevial S.A.S	59
Ilustración 7. Indicadores de Endeudamiento de Gevial S.A.S.	61

INTRODUCCIÓN.

Elaboración de estrategias de impacto para la empresa Gevial S.A.S.; en búsqueda de generar mayor competitividad y organización, que permita analizar los factores internos y externos para lograr mayores resultados, con un máximo aprovechamiento de los recursos internos evaluando el entorno donde se ejecutan dichos recursos.

A partir de la información recopilada de la empresa Gevial S.A.S. se llevó a cabo una interpretación de datos que permitieron la elaboración de estrategias en búsqueda de mejorar las falencias evidenciadas; para realizar esta investigación se contó con la participación de una administradora de Negocios Internacionales y un Contador Público que cursaron la especialización de Gerencia Financiera, con el apoyo de la docente asesora Marcela Esperanza Devia Barbosa.

Se contó con las herramientas tecnológicas para realizar consultas en las diferentes bibliotecas que hacen parte de las diversas Universidades del Grupo Planeta Formación, así mismo con el conocimiento por parte de los investigadores para la ejecución del proyecto y el recurso financiero para poderlo ejecutar.

1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO

1.1. Problema de Investigación

Geval S.A.S. no cuenta con un proceso de planeación estratégica enfocado en estrategias de impacto, que permita analizar las falencias de la compañía, la falta de este proceso impide que se utilice la información disponible sobre su situación actual y el mercado en el que compete.

La empresa Geval S.A.S. se dedicada a la prestación de servicios profesionales de consultoría en diseños de infraestructuras de vías y obras civiles, presta sus servicios al sector público y privado del país, con participación en ejecución de proyectos en el exterior, principalmente los países de Panamá y el Salvador.

Este problema de investigación se centró en elaborar estrategias de impacto que permita a Geval S.A.S. utilizar la información disponible sobre su situación actual y el mercado en el que compete, para establecer estrategias que le permitan obtener los mejores resultados posibles. A través de este estudio se pudo identificar los factores claves que inciden en la competitividad de la empresa, así como las oportunidades y amenazas del entorno.

En Geval S.A.S. se presentan diversos obstáculos que limitan su capacidad de crecimiento y competitividad en el mercado de servicios de diseño e infraestructura vial. Entre estos obstáculos se encuentran la falta de información clara y actualizada sobre la situación actual de la empresa que impide una toma de decisiones efectiva. Asimismo,

existe una falta de conocimiento sobre las necesidades y expectativas del mercado, lo que dificulta la identificación de oportunidades y la definición de estrategias efectivas, que permitan mejorar su competitividad en el mercado de servicios de diseño e infraestructura vial y asegurar su sostenibilidad en el largo plazo.

Por lo anterior, el problema de la falta de unas estrategias adecuadas para la empresa Gevial SAS nos llevó a plantear el siguiente interrogante: ¿Cómo a través del conocimiento del proceso de planeación estratégica, se pueden diseñar estrategias de impacto para Gevial S.A.S. que permita utilizar la información de la situación actual de la empresa para establecer estrategias efectivas y lograr resultados óptimos en el mercado de servicios de diseño e infraestructura vial?

1.2. Formulación del Problema.

¿Cómo impacta la elaboración de estrategias de impacto para el crecimiento en Gevial S.A.S.?

¿Cuáles son los beneficios de la implementación de las estrategias en Gevial S.A.S.?

¿Cuáles son los factores internos y externos más relevantes en Gevial S.A.S. en la elaboración de estrategias de impacto?

¿Cuál es el impacto financiero que tiene la implementación de las estrategias diseñadas para Gevial S.A.S.?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General.

Elaborar estrategias de impacto para Gevial S.A.S. utilizando información de la situación actual de la empresa, con el fin de establecer acciones que permitan alcanzar resultados óptimos.

1.3.2. Objetivos Específicos

Elaborar estrategias mediante un análisis de matriz DOFA que permita visualizar la situación actual de Gevial S.A.S. para hacer frente a las falencias identificadas.

Identificar los factores internos y externos más relevantes en Gevial S.A.S. que influyen en el desarrollo del negocio, mediante un análisis interno de fortalezas, debilidades y externo del entorno macro. Para diseñar estrategias de impacto.

Analizar los estados financieros de Gevial S.A.S. de los años 2022 y 2021, mediante el análisis comparativo que permita identificar los rubros que se deben fortalecer de acuerdo con las estrategias diseñadas, con el fin de aumentar la rentabilidad de la empresa.

1.4. Antecedentes.

Se realizó la búsqueda de coincidencias en la web con el fin de buscar trabajos similares, se encontró lo siguiente:

“Título. Diseño de un Plan Estratégico Para la Empresa Lopaing SAS, Autor. Johanna Mercedes López Paredes, Institución. Universidad Militar Nueva Granada - Facultad de Estudios a Distancia, Año. 2017, Objetivo General. Diseñar un plan estratégico que fortalezca el desempeño de la empresa LOPAING S.A.S. en materia comercial, organizacional y financiero.” (López, 2017).

“Título. Diseño De Un Plan Estratégico Para La Empresa Constructora Salgir S.A.S. De La Ciudad De Sevilla Valle Del Cauca, Autor. Mario Alejandro Londoño Morales Institución. Universidad del Valle, Año. 2017, Objetivo General. Diseñar un plan estratégico para la empresa CONSTRUCTORA SALGIR S.A.S., que permita establecer en forma general las pautas y directrices que conlleven a un mejor funcionamiento.” (Londoño, 2017).

“Título. Diseño de un Plan Estratégico para la Empresa Proyectos Industriales S.A.S e la ciudad de Cartagena de Indias (Año 2020-2025), Autor. María Cristina Bernal Galán, Yerlenis Paola Toloza Hernández, Institución. Universidad De Cartagena, Año. 2020, Objetivo General. Diseñar un plan estratégico para la empresa PROYECTOS INDUSTRIALES S.A.S, de la ciudad de Cartagena, para el periodo 2020 - 202, que contribuya a mantenerse en el mercado, cumplir sus objetivos organizacionales a largo plazo y ser reconocida como una empresa que ofrece servicios técnicos especializados en sectores industriales de la Región.” (Bernal & Toloza, 2020).

1.5. Justificación.

La planeación estratégica es un proceso clave para cualquier empresa que busque tener éxito a largo plazo. La empresa Gevial S.A.S ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años y se ha convertido en un jugador importante en su industria. Sin embargo, para mantener su posición competitiva en el mercado, es fundamental que la empresa tenga una visión clara y unas estrategias bien definidas.

Elaborar estrategias de impacto para Gevial S.A.S. utilizando información de la situación actual de la empresa, con el fin de establecer acciones que permitan alcanzar resultados óptimos.

A nivel personal como profesionales y a su vez como estudiantes de la especialización de Gerencia Financiera en la Universidad Iberoamericana, realizar este proyecto nos permitió aplicar los conocimientos gerenciales adquiridos y plasmarlos en un estudio de caso, contribuyendo a potencializar nuestras fortalezas.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1. Marco Teórico

Planear estratégicamente es para los gerentes actuales la definición y establecimiento de objetivos para la consecución de acciones en el tiempo; las palabras estrategia y planeación están unidas ya que su fin es darles un orden lógico a las acciones a implementar en la dirección de la empresa, para plantear la planeación estratégica es

necesario el conocimiento de la organización, esto depende del tipo de organización y el objetivo que se esté buscando, se debe integrar metas claras, procesos y monitoreo constante, que permita la retroalimentación para asegurar el cumplimiento de los objetivos planteados utilizando los recursos de forma eficiente. Dentro de algunas teorías de la planeación estratégica expresadas por diferentes autores encontramos los siguientes:

“Alfred DuPont Chandler Jr. (15 de septiembre de 1918 - 9 de mayo de 2007) fue un historiador de la economía estadounidense, profesor de historia de los negocios en la Escuela de negocios de Harvard y en la Universidad Johns Hopkins.” (Wikipedia, 2023)

Chandler comenzó a analizar grandes empresas a principios de la década de 1960. Su libro *Estrategia y estructura: capítulos en la historia de la empresa industrial* (1962) examinó la organización de El du Pont de Nemours and Company, Standard Oil de Nueva Jersey, General Motors y Sears, Roebuck and Co. Encontró que la organización gerencial se había desarrollado en respuesta a la estrategia comercial de las corporaciones. El libro fue votado como el undécimo libro de gestión más influyente del siglo XX en una encuesta de los Miembros de la Academy of Management. (Wikimedia, 2023)

El libro *Planeación Estratégica Fundamentos y casos* se refiere a Alfred D. Chandler, definió la estrategia de una empresa como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.” (Rojas López, 2012)

Robert Mcnamara: lo describe George tovstiga en el libro Estrategia en la Práctica. Fue llamado como el “racionalista ilustrado”, se licenció en 1937 por la Universidad de California en Berkeley, en letras (economía, con estudios menores en matemáticas y filosofía), así mismo obtuvo un master en administración de negocios en Harvard, donde años más tarde se desempeñó como catedrático en Economía. De acuerdo con su desempeño como alto directivo, era un gran planificador. Según sus experiencias en diferentes empresas privadas y del estado sostenía que hay cuatro fases para dirigir las organizaciones: la primera, establecer un objetivo; la segunda, resolver como llegar hasta allí; la tercera, calcular el costo de todo y por último, seguir sistemáticamente el progreso del plan. Su teoría se basó principalmente en el análisis de datos cuantitativos, dejando de lado la parte descriptiva o cualitativa, su aporte a la gestión empresarial ha sido pilar para los gerentes actuales. (George, 2012)

Charles W. Hofer Junto con Dan E. Schandel en el libro Stretegy Formulation: Analytical concepts, “escribieron sobre el proceso de la administración estratégica, describiéndolo como compuesto de dos etapas: análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico. El análisis comprende según ellos, básicamente el establecimiento de metas y estrategias, mientras que la implementación es la ejecución y el control.” (Timetoast timelines, 2007).

2.2. Marco Conceptual

Planeación:" La planeación, la base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados. ". (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

Estrategia: "La palabra estrategia se ha usado de diferentes maneras a través de los diferentes contextos y épocas. Tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras, solo en una época bastante reciente este término se ha aplicado a otras actividades humanas y en particular a las actividades de negocios. El término estrategia viene del griego strategos, que significa jefes del ejército. El verbo griego, stratego significa "planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos". Por último, strategos procede de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar). En el diccionario Larousse se define estrategia como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir. Se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla. Es sinónimo de rivalidad y competencia [21]". (Rojas & Medina, 2012)

PLANEACIÓN ESTRATEGICA: "La planeación estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de planes y acciones que guían una organización hacia el logro de sus objetivos a largo plazo. Implica analizar el entorno externo e interno de la organización, identificar las fortalezas y debilidades, evaluar las oportunidades y amenazas, y luego seleccionar las estrategias más adecuadas para aprovechar las oportunidades y enfrentar los desafíos. La planeación estratégica proporciona una dirección clara y un marco de trabajo para tomar decisiones en todos los niveles de la organización". (Fred R, Administración Estratégica: Teoría y casos, 2016)

"El direccionamiento estratégico es el proceso mediante el cual una organización establece su visión, misión y objetivos a largo plazo, y desarrolla las estrategias

necesarias para lograrlos. Implica el análisis de los entornos interno y externo de la organización, la identificación de las fortalezas y debilidades, la evaluación de las oportunidades y amenazas, y la toma de decisiones estratégicas fundamentadas. El direccionamiento estratégico proporciona una guía clara para la asignación de recursos y la toma de decisiones, con el objetivo de lograr una ventaja competitiva sostenible y el éxito a largo plazo de la organización" (Fred R, Dirección Estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones, 2021)

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque

La presente investigación es de tipo mixto, ya que combinó enfoques cuantitativos y cualitativos. El enfoque cualitativo se utilizó para describir e identificar situaciones actuales en la prestación de los servicios ofrecidos por Gevial S.A.S., mientras que el enfoque cuantitativo se empleó para analizar los estados financieros de la empresa, con el objetivo de identificar áreas o rubros que generan sobrecostos, reprocesos o pérdidas operativas.

3.2. Tipo de Estudio

La presente investigación adoptó un enfoque de **tipo de estudio transversal** para comprender el estado actual de la empresa, sus características, procedimientos y factores presentes. Se utilizó un diseño descriptivo para recopilar información detallada y precisa sobre la empresa, con el objetivo de obtener una caracterización completa y comprensiva de su situación actual.

Para recopilar datos, se emplearon diferentes técnicas y herramientas, para obtener datos cuantitativos se aplicó el análisis documental, en cuanto a datos cualitativos se

recopilaron a través de encuestas y entrevistas; en la aplicación de los datos se utilizaron escalas para analizar y cuantificar los datos cualitativos, lo que brindará una forma estructurada de evaluar las respuestas y obtener medidas numéricas para su análisis.

Para los datos cuantitativos se utilizarán variables relevantes relacionadas con Gevial SAS y sus procesos, tales como:

- a) Variaciones absolutas y relativas del Estado de Situación Financiera de los años 2022 y 2021
- b) Variaciones absolutas y relativas del Estado de Resultados de los años 2022 y 2021, aplicando los siguientes Indicadores financieros:
 - I. Indicadores de Liquidez.
 - II. Indicadores de endeudamiento.
 - III. Indicadores de Rentabilidad.
 - IV. Indicadores de Actividad

La unidad de análisis para los datos cuantitativos será la empresa en su conjunto; el enfoque descriptivo de esta investigación es particularmente valioso ya que permite obtener una comprensión detallada de Gevial SAS, su posición en el mercado y buscar mejorar su rendimiento y competitividad. Los resultados obtenidos en esta investigación servirán a la administración como base para tomar decisiones estratégicas informadas, optimizar los procesos internos de la empresa y mejorar su rendimiento financiero.

3.3. Población

La muestra representativa fue la empresa GEVIAL SAS ubicada en la ciudad de Bogotá D.C, cuya actividad económica es el diseño y consultoría de infraestructuras de obras civiles en vías nacionales e internacionales.

Se identificaron los factores internos y externos más relevantes en Gevial S.A.S.: Mediante una auditoría interna, se evaluó detalladamente los aspectos internos de la empresa, como su estructura organizativa, sus recursos humanos, tecnológicos y financieros, entre otros. Simultáneamente, se aplicó las matrices estratégicas MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos), MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos) y PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal) para analizar los factores externos que afectan a la empresa. Esta matriz permitió identificar los principales factores internos y externos que influyen en la situación actual de Gevial S.A.S.

Se analizaron los Estados Financieros comparativos del área Financiera de la empresa: En esta etapa, se realizó un análisis detallado de los Estados Financieros comparativos del área Financiera de Gevial S.A.S., se evaluó los indicadores financieros clave, como ingresos, costos, utilidades, márgenes de beneficio, ratios de liquidez, entre otros. Este análisis permitió comprender el rendimiento financiero de la empresa y detectar posibles áreas de mejora en términos de eficiencia, rentabilidad y gestión de riesgos financieros.

3.4.3. Técnicas e Instrumentos para el análisis de la información.

El diseño de instrumentos para la presente investigación será de la siguiente manera:

Técnica de entrevista: Se utilizó una entrevista guiada, estructurada, que contenía trece preguntas abiertas, aplicadas (Al Gerente General, a la Directora Financiera y administrativa, a la Dirección de Licitaciones, a la Dirección Comercial y Directores de Proyectos). Esta entrevista se llevó a cabo con el personal interno de la empresa Gevial S.A.S. Permitted la recolección de la información.

Uso de la información: La información recopilada se registró en hojas de datos en Excel. Estas hojas de datos sirvieron como base para el desarrollo de las siguientes matrices estratégicas: Matriz DOFA, Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y Matriz de Perfil Competitivo PESTEL. Cada una de estas matrices se elaboraron en Excel utilizando los datos obtenidos de las entrevistas.

Análisis de Estados Financieros comparativos: Se analizaron los Estados Financieros comparativos correspondientes al corte de 31 de diciembre de 2022 y 2021. Para este análisis, se emplearon las técnicas de análisis horizontal y análisis vertical. El análisis horizontal permitió identificar las variaciones en los montos de los Estados Financieros entre los dos años, mientras que el análisis vertical ayudó a evaluar la estructura y composición de los Estados Financieros en términos porcentuales.

3.4.4. Consideraciones Éticas

Ley 361 de 1997: Establece las normas para la protección de las personas en situación de discapacidad y puede ser relevante en el análisis de políticas de inclusión laboral y social. (No, Funcion Publica, 1997)

Ley 222 de 1995: Regula la organización y funcionamiento de las empresas en Colombia. Código de Comercio: Esta norma establece las reglas y procedimientos para la creación, organización y gestión de empresas en Colombia. (No , Funcion Publica, 1995)

Constitución Política de Colombia: Esta es la norma fundamental del país y establece los principios y derechos fundamentales que deben respetarse en cualquier actividad, incluyendo la investigación. (No, Secretaria del Senado, 1991)

Ley 1340 de 2009: Establece las normas para la protección de la competencia en Colombia y puede tener implicaciones para el diseño de la planeación estratégica de una empresa. (No, Secretaria del Senado, 2009)

Ley 1581 de 2012: Establece el régimen general de protección de datos personales y regula el tratamiento y la transferencia de estos datos en el marco de la investigación. (No, Funcion Publica, 2012)

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Descripción de la empresa objeto de estudio

4.1.1. *¿Cuándo se fundó la empresa Ingeniería y Gestión Vial S.A.S – Gevial*

S.A.S?

Ingeniería y Gestión Vial Sociedad Por Acciones Simplificada es una Sociedad constituida mediante los parámetros contemplados en la ley 1258 de 2008, por medio de la cual se crean este tipo de sociedad, su domicilio principal es la ciudad de Bogotá D.C – Colombia, constituida el 20 de octubre de 2004. (Gevial.co, 2022)

4.2. *Visión*

“Ingeniería y Gestión Vial S.A.S. – Gevial S.A.S. para el año 2035 se ratificará como una empresa a la vanguardia en consultoría en infraestructura vial, agua potable y saneamiento básico, con prestigio y rentabilidad, apoyada en un buen servicio,

disponibilidad tecnológica y profesional. Lo logrará a través del mantenimiento y mejoramiento del sistema de gestión integral (calidad, seguridad, salud en el trabajo y ambiente) para contribuir al desarrollo del país y América Latina.” (Gevial.co, 2022)

4.3. Misión

“Ingeniería y Gestión Vial S.A.S. – Gevial S.A.S. ofrece servicios de asesoría, diagnóstico, interventoría y diseño en infraestructura vial, agua potable y saneamiento básico para entidades públicas y empresas privadas. Contamos con talento humano competente que, trabajando en equipo e implementando tecnologías, proporciona a tiempo soluciones de calidad, generando reconocimiento y confianza en sus clientes.” (Gevial.co, 2022)

4.3.1. ¿A qué se dedica la empresa Ingeniería y Gestión Vial S.A.S – Gevial S.A.S.?

La empresa de Ingeniería y Gestión Vial S.A.S. tiene como objeto social prestar los servicios de consultoría en diseños en infraestructuras de obras civiles al sector público y privado en el país, es una de las principales empresas colombianas de ingeniería, con más de 18 años de experiencia. (Gevial.co, 2022)

4.3.2. Principales líneas de negocio.

Las principales líneas de la empresa Gevial S.A.S. entre sus servicios que presta se encuentran los siguientes:

Asistencia técnica y control de calidad; Desarrollo de sistemas de gestión de pavimentos; Diseño de pavimentos; Diseño de señalización vial; Diseño hidráulico de carreteras; Diseño de puentes, viaductos y deprimidos; Diseño de acueductos y

alcantarillados; Planes maestros de acueducto y alcantarillado y obras complementarias; Estudios geológicos; Estudio de tránsito y transporte; Urbanismo y paisajismo; Estudios geotécnicos; Estudios ambientales, sociales y prediales; Estudio de estabilidad de taludes; Estudio de fuentes de materiales; Evaluación estructural y funcional de carreteras, puertos y aeropuertos; Gestión predial; Gerencia de proyectos de ingeniería; Interventorías de vías Urbanas y Rurales Interventorías de Distritos de Riegos; Inventarios viales; Laboratorio de suelos, concretos y mezclas asfálticas; Topografía. (Gevial.co, 2022)

4.4. Análisis DOFA

Tabla 1. Matriz de Análisis DOFA

Debilidades	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Los equipos y herramientas están cumpliendo su vida útil lo que interfiere en la competitividad frente a empresas del mismo sector. 2. El presupuesto destinado para la adquisición de una nueva tecnología no es suficiente. para realizar la compra de nuevos activos fijos. 3. No se hace la revisión exhaustiva del presupuesto a ejecutar de los proyectos adjudicados a la empresa. 4. Se asocia con empresas para participar en licitaciones sin realizar un análisis para garantizar la credibilidad y compromiso en la ejecución de los contratos obtenidos con el Estado. 5. Para evitar sanciones por incumplimiento se debe asumir sobre costos y solicitar prorrogas para cumplir con los objetos contractuales. 6. Carece de un equipo jurídico que haga frente a las actuaciones legales y contractuales para refutar pretensiones de los contratos en ejecución. 7. El flujo de efectivo se ve afectado por reprocesos de información y prorrogas en la ejecución de los proyectos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Expansión a nivel internacional. 2. Nuevos ingresos por la Prestación de servicio técnico a empresas que no cuentan con la experiencia. 3. Líder en calidad de los servicios que se presta y reconocimiento a nivel nacional 4. Presencia en los medios de comunicación y redes sociales donde se da visibilidad a la empresa Gevial S.A.S. 5. Escuela de formación de empresas y profesionales en el mercado. 6. Búsqueda de soluciones en diseños de infraestructura que permita nuevas alternativas para hacerle frente a los cambios climáticos. 7. Incursión de nuevas líneas de negocios que permita la sostenibilidad de la empresa. 8. Ubicación geográfica de la empresa de forma estratégica que permite el desarrollo de los proyectos en diferentes lugares del país. 9. Contar con una línea de campo de investigación relacionado con la prestación de los servicio u objeto social. 10. Lograr la fidelización de clientes contratantes y hacer de GEVIAL SAS una marca que gane notoriedad y conocimiento en el público.

8. Se extralimitan en la búsqueda de proyectos sin unos estudios previos que permitan la correcta ejecución. 9. Contratación de personal ocioso o innecesario. 10. Ingresos no son proporcionales a la utilidad del ejercicio. 11. Desconocimiento de políticas fiscales de los países donde se pretende ampliar el mercado.	
Fortalezas	Amenazas
1. Cuenta con una planta de personal calificada para la ejecución de los proyectos. 2. Cuenta con los equipos y las herramientas necesarias para la prestación de servicios contratados. 3. Experiencia adquirida a lo largo de 18 años en el mercado. 4. Se apalanca lo suficientemente necesario con los proveedores sin incumplir con sus obligaciones adquiridas. 5. Se ejecuta proyectos en diferentes partes del país. 6. Búsqueda constante de nuevos clientes. 7. Inclusión laboral de personal con discapacidad, aportando de manera positiva al clima laboral y la cultura organizacional. 8. Inversión en el servidor NAS. Para disminuir el mantenimiento e insumos para equipos tecnológicos viejos, logrando un ahorro en los gastos administrativos, equipos y plataformas más seguras que disminuyan las posibilidades de ciberataques. 9. Fortalecimiento de la marca por medio del marketing digital a través de redes sociales como Facebook, Instagram entre otras, se actualizó el brochure, la página web y creación del Brandbook. 10. Inversión en el bienestar organizacional.	1. Disminución del Presupuesto Nacional en la inversión de infraestructura (vías primarias y Secundarias), el Gobierno se enfoca en inversión en vías terciarias. 2. Los pagos de las entidades contratantes no son oportunos. 3. Nuevos avances tecnológicos en los equipos necesarios para la prestación del servicio. 4. Cambios constantes climatológicos que impiden y aumentan el costo en la ejecución de los proyectos. 5. Fluctuaciones con tendencia al alza del TMR. 6. Aumento de índice de precios al consumidor, alza de precios. 7. Aumento de impuestos por la Reforma Tributaria. 8. Constante amenazas de grupos al margen de la ley a los operadores de campo. 9. La corrupción en las Entidades Públicas hace que los desembolsos sean demorados por el no pago de exigencias económicas. 10. Competencia desleal por parte los demás oferentes en la contratación Pública.

Fuente: elaboración propia

4.4.1. Estrategias de carácter DO, DA, FO Y FA.

Tabla 2. Matriz de Estrategias de carácter DO, DA, FO Y FA.

Estrategias DO	Estrategias DA
1. Incursión de nuevas líneas de negocio que permitan la sostenibilidad de la empresa, como son: a) Prestar el servicio técnico a las empresas que no cuentan con la experiencia en la	1. Analizar el presupuesto destinado por el Gobierno Nacional para la contratación Pública (infraestructura) con el fin de continuar celebrando contratos con el Estado

<p>ejecución de proyectos referentes al sector de diseño de infraestructura de ingeniería civil, b) Escuela de formación de empresas y profesionales en el mercado. Lo que permite la obtención de nuevos recursos económicos ampliando el rubro presupuestal destinado para la adquisición de activos fijos para la empresa invirtiendo en equipos y herramientas de última tecnología que conlleve a una mayor competitividad.</p> <p>2. La gerencia general debe destinar un equipo humano legal, tributario y administrativo para estudiar las políticas fiscales, legales y contractuales donde se pretende expandir o prestar los servicios a nivel internacional.</p> <p>3. Realizar la revisión exhaustiva del presupuesto de los proyectos adjudicados a la empresa por medio de la implementación de la evaluación de las empresas con las que se pretende realizar algún tipo de negociación, dicha evaluación debe involucrar a las áreas técnicas, administrativas, contable, financiera y legal que nos indique la viabilidad o rechazo de la empresa en estudio. Con el fin de garantizar un buen nombre y reconcomiendo en los servicios prestados.</p> <p>4. Conformar un equipo de profesionales idóneos que se encarguen de la búsqueda de proyectos que se ajusten al objeto social de la empresa con el fin de mitigar la contratación de personal innecesario, eliminar la doble ejecución de procesos dentro de la empresa para dar culminación a los proyectos en los tiempos pactados inicialmente, a su vez contar con el acompañamiento de un equipo jurídico que asuma la representación legal y contractual de la empresa.</p> <p>5. Diseñar el presupuesto de la empresa de forma rigurosa y detallada con el fin de observar rubro por rubro los gastos y costos ocasionados en cada proyecto en ejecución con el fin de identificar el foco que ocasiona la salida acelerada de efectivo.</p>	<p>adaptándose a los cambios y políticas diseñadas por el gobierno en curso evitando la disminución de los ingresos y utilidades de Gevial S.A.S.</p> <p>2. Disminuir los sobrecostos a largo plazo que se generen por la contratación del personal en los proyectos en ejecución, evaluando la política fiscal, adelantando los procesos necesarios frente a la administración para que se evalúen las adiciones presupuestales en los proyectos en ejecución.</p> <p>3. Acogerse a los beneficios tributarios frente al personal con discapacidad mayor al 25%, permitiendo la inclusión laboral y aprovechamiento tributario.</p> <p>4. Establecer políticas de Cobro persuasivo, con un esquema de cobro pre jurídico y jurídico que permita el seguimiento riguroso del pago de los proyectos en ejecución con el fin de evitar pérdidas de cartera, afectación de flujo de caja y utilidades disminuidas.</p> <p>5. Realizar una inversión a través de la capitalización de los socios inversionistas para la compra de nuevos equipos tecnológicos que permita la prestación de servicios de forma eficiente, competitivo y que se refleje en mayor rendimiento de las utilidades de la empresa.</p> <p>6. Realizar estudios de viabilidad de los proyectos en los que se desea participar, sin dejarse persuadir por la presión de la competencia o del uso de métodos poco éticos.</p> <p>7. En búsqueda de un buen desarrollo de la ejecución de las obras en ejecución solicitar acompañamiento permanente de las autoridades con el fin de evitar que las amenazas por parte de grupos al margen de la ley obliguen al cese de ejecución de actividades en los proyectos.</p> <p>8. Contemplar el análisis de información climatológica suministrada por el IDEAM para realizar planes de mitigación de riesgo y favorabilidad del clima para la ejecución de los proyectos.</p> <p>9. Incursionar a nivel internacional desarrollando un análisis previo de las políticas fiscales de los países donde se pretende ampliar el mercado, con el fin de hacer presencia en lugares donde podamos</p>
---	--

	<p>aprovechar las tendencias al alza del Dólar UDS lo que permite el incremento de utilidades.</p> <p>10. Apoyarse en los entes de control (Contraloría, procuraduría, Fiscalía General de la Nación) que realizan investigaciones, vigilancia y control de los recursos públicos a las entidades del Estado, mediante la utilización de los recursos legales establecidos por la Constitución Política de Colombia con el fin de evitar las exigencias de dineros de los funcionarios de las entidades con las que se tienen celebrados los contratos. el T.R.M.</p>
Estrategias FO	Estrategias FA
<p>1. Aprovechar la experiencia adquirida a lo largo de los años con el fin de monetizarla prestando el servicio técnico a empresas que se encuentran iniciando en el negocio.</p> <p>2. Posicionamiento de la marca a través de los medios de comunicación y redes sociales para lograr la expansión internacional en búsqueda de nuevos clientes y aprovechando la confianza depositada por los proveedores con el fin de aumentar el reconocimiento de la marca.</p> <p>3. Aprovechar los equipos y herramientas con las que cuenta la empresa para aperturar nuevos negocios, teniendo en cuenta la inversión tecnológica que ha realizado la empresa con el fin de optimizar los recursos en la nube valiéndose del medio de información para ofertar servicios por medio de algoritmos.</p> <p>4. Mantener un clima organizacional con altos estándares que permitan el desarrollo humano y profesional de cada uno de los colaboradores y ser líderes a nivel nacional de la inclusión laboral de personas con discapacidad con el fin de hacer visible el aporte social y ser ejemplo a seguir.</p> <p>5. Mantener la presencia activa en todas las redes sociales por medio de estrategias de marketing digital a través de temas en tendencia con el fin de permanecer en la memoria de los usuarios a los cuales se quiere influenciar con los servicios de nuestra empresa.</p> <p>6. Realizar la puesta en marcha de la escuela de formación de empresas aprovechando el equipo humano con que se cuenta y así mismo desarrollar investigaciones que permitan el</p>	<p>1. Evaluar las acciones de la competencia, por medio del apoyo del equipo de trabajo de Gevial SAS el cual se encuentra altamente capacitado para verificar si es viable o no competir por la adjudicación de un proyecto o tiene implícitamente acciones mal intencionadas de la competencia, con el fin de evitar el desgaste administrativo.</p> <p>2. Buscar proyectos en donde los equipos y herramientas que se tienen disponibles para la prestación del servicio sean los idóneos, Gevial se organice financieramente e incorpore dentro de su presupuesto el proyecto de actualizar los equipos y herramientas para que en un futuro próximo no quede rezagado.</p> <p>3. Aprovechar la experiencia adquirida en tantos años de ejecución de proyectos, para incluir en el momento de la elaboración de la propuesta económica de la licitación los sobrecostos que puedan surgir de los cambios inesperados del clima y hacer uso de las suspensiones de los contratos en los momentos que sean necesarios con el fin de evitar sobrecostos en la ejecución de la obra, mientras el personal desarrolla una estrategia que permita hacerle frente al problema.</p> <p>4. Realizar seguimiento permanente a los cobros efectuados a las diferentes entidades, con ayuda de los múltiples recursos legales que se pueden radicar a las entidades contratantes con copia a los diferentes entes de control del Estado, con el fin de que los pagos no se dilaten y permitan continuar pagando de forma oportuna a los proveedores y evitar futuros intereses o procesos legales en contra de Gevial SAS.</p>

<p>crecimiento de la empresa mediante la ejecución de nuevas líneas de servicios.</p> <p>7. Aprovechar la ubicación geográfica para mantener alianzas con empresas que suministran la materia prima y que permite el seguimiento constante de los proyectos en ejecución, por la facilidad de desplazamiento a cualquier lugar del país.</p>	<p>5. Explorar en el desarrollo de proyectos de vías terciarias, con el fin de ampliar la cobertura total del negocio del diseño construcción de infraestructura vial de toda la red que conecta el territorio, con el fin de aprovechar la inversión que está haciendo el Estado en esta partida presupuestal.</p> <p>6. Para hacerle frente al aumento de precios y de los impuestos, se debe analizar la norma con el fin de buscar beneficios que permitan deducciones del saldo a pagar.</p> <p>7. Capacitar al personal sobre las amenazas externas que se dan frente a grupos al margen de la ley para mitigar los riesgos que se puedan presentar.</p> <p>8. Expandir el posicionamiento de la marca por medio de canales digitales para el reconocimiento en el exterior y así puedan ser contratados generando ingresos en divisas que representa mayores ingresos para la compañía.</p>
--	--

Tiempo para la aplicación de las estrategias diseñadas			
Estrategias DO	Plazo		
	< a un año	>= un año a tres años.	> a tres años
	Corto	Mediano	Largo
1		X	
2	X		
3	X		
4	X		
5	X		
Estrategias DA	Plazo		
	< a un año	>= un año a tres años.	> a tres años
	Corto	Mediano	Largo
1	X		
2	X		
3	X		
4	X		
5		X	
6	X		
7	X		
8		X	

9		X	
10	X		
Estrategias FO	Plazo		
	< a un año	>= un año a tres años.	> a tres años
	Corto	Mediano	Largo
1	X		
2	X		
3	X		
4	X		
5	X		
6			X
7		X	
Estrategias FA	Plazo		
	< a un año	>= un año a tres años.	> a tres años
	Corto	Mediano	Largo
1	X		
2		X	
3	X		
4	X		
5		X	
6	X		
7	X		
8	X		

Fuente: elaboración propia

La implementación de las estrategias diseñadas para Gevial SAS será un paso fundamental para garantizar el crecimiento y la supervivencia a largo plazo de la compañía en un mercado cada vez más competitivo y en constante evolución. La recopilación de información y el análisis de la matriz DOFA ha permitido comprender la situación actual de la compañía y los desafíos y oportunidades que presenta el entorno empresarial.

El análisis de la matriz DOFA identificó las fortalezas y debilidades internas de Gevial SAS, así como las oportunidades y amenazas externas que enfrenta la compañía. Esta información fue fundamental para desarrollar estrategias que capitalicen las fortalezas internas y aprovechen las oportunidades externas, mientras que al mismo tiempo se abordan las debilidades y se mitigan las amenazas.

Al realizar las estrategias para Gevial S.A.S. se pudo concluir, que la empresa asegurará su sostenibilidad a largo plazo a través de la incursión en nuevas líneas de negocio, como la prestación de servicios técnicos a empresas sin experiencia en el sector de diseño de infraestructura de ingeniería civil y la creación de una escuela de formación para empresas y profesionales. Para obtener nuevos recursos económicos, se propuso ampliar el rubro presupuestal y adquirir equipos y herramientas de última tecnología para mejorar su competitividad.

La empresa también debe considerar la expansión a nivel internacional, lo que requiere un equipo especializado para estudiar las políticas fiscales, legales y contractuales de los países de interés.

Es importante realizar una revisión exhaustiva del presupuesto de los proyectos adjudicados y evaluar la viabilidad de las empresas con las que se pretende negociar. Para maximizar la eficiencia en la ejecución de proyectos, se sugirió conformar un equipo de profesionales y contar con el acompañamiento jurídico necesario. Se recomendó diseñar un presupuesto riguroso y detallado para identificar áreas de gastos y costos excesivos.

Gracias a la implementación de las estrategias diseñadas y el análisis de la matriz DOFA, Gevial SAS logrará establecer objetivos claros y medibles, así como estrategias específicas para alcanzarlos. Además, se fomentará una cultura de innovación y mejora continua dentro de la organización, lo que permitirá a la compañía adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno empresarial.

En conclusión, la implementación de las estrategias diseñadas, permitirá que la compañía logre una mayor comprensión de su situación actual y de aplicar las estrategias desarrolladas enfrentará los desafíos y aprovechará las oportunidades en el mercado. Lo que le permitirá seguir creciendo y prosperando en el futuro.

4.5. Análisis MEFI

Tabla 3. Matriz MEFI

Descripción	Peso	Clasificación	Puntuación
No se hace la revisión exhaustiva del presupuesto a ejecutar de los proyectos adjudicados a la empresa.	0,08	4	0,32
Se asocia con empresas para participar en licitaciones sin realizar un análisis para garantizar la credibilidad y compromiso en la ejecución de los contratos obtenidos con el Estado.	0,06	3	0,18
Para evitar sanciones por incumplimiento se debe asumir sobre costos y solicitar prorrogas para cumplir con los objetos contractuales.	0,06	3	0,18
Carece de un equipo jurídico que haga frente a las actuaciones legales y contractuales para refutar pretensiones de los contratos en ejecución.	0,06	4	0,24
Contratación de personal ocioso o innecesario.	0,06	3	0,18
Cuenta con una planta de personal calificada para la ejecución de los proyectos.	0,05	3	0,15

Cuenta con los equipos y las herramientas necesarias para la prestación de servicios contratados.	0,05	3	0,15
Inversión en el servidor NAS. Para disminuir el mantenimiento e insumos para equipos tecnológicos viejos, logrando un ahorro en los gastos administrativos, equipos y plataformas más seguras que disminuyan las posibilidades de ciberataques.	0,05	3	0,15
Fortalecimiento de la marca por medio del marketing digital a través de redes sociales como Facebook, Instagram entre otras, se actualizó el brochure, la página web y creación del Brandbook.	0,05	3	0,15
Los equipos y herramientas están cumpliendo su vida útil lo que interfiere en la competitividad frente a empresas del mismo sector.	0,05	4	0,2
El presupuesto destinado para la adquisición de una nueva tecnología no es suficiente. para realizar la compra de nuevos activos fijos.	0,05	3	0,15
El flujo de efectivo se ve afectado por reprocesos de información y prorrogas en la ejecución de los proyectos.	0,05	3	0,15
Ingresos no son proporcionales a la utilidad del ejercicio.	0,05	4	0,2
Experiencia adquirida a lo largo de 18 años en el mercado.	0,04	2	0,08
Se apalanca lo suficientemente necesario con los proveedores sin incumplir con sus obligaciones adquiridas.	0,04	3	0,12
Búsqueda constante de nuevos clientes.	0,04	4	0,16
Inversión en el bienestar organizacional.	0,04	2	0,08
Se extralimitan en la búsqueda de proyectos sin unos estudios previos que permitan la correcta ejecución.	0,04	2	0,08
Inclusión laboral de personal con discapacidad, aportando de manera positiva al clima laboral y la cultura organizacional.	0,03	2	0,06
Desconocimiento de políticas fiscales de los países donde se pretende ampliar el mercado.	0,03	2	0,06
Se ejecuta proyectos en diferentes partes del país.	0,02	2	0,04
Total	1,00		3,08

Fuente: elaboración propia

En la matriz presentada, se logró identificar algunas debilidades en la empresa, como la falta de revisión exhaustiva del presupuesto de los proyectos, la asociación con empresas sin análisis previo, la falta de un equipo jurídico, entre otros. También se evidenciaron algunas fortalezas, dispone de una planta de personal calificada y los

equipos y herramientas necesarias para la prestación de servicios.

Cada factor de la matriz MEFI se clasificó en una escala del 1 al 4, siendo 1 la clasificación más baja y 4 la más alta. En este caso, la empresa no obtuvo ninguna clasificación de factor en el nivel más bajo (1), lo que indica que no tiene problemas críticos en ninguno de los factores evaluados. Sin embargo, la empresa obtuvo varias clasificaciones de factor en el nivel medio (3), lo que sugiere que hay áreas de mejora que deben abordarse para mejorar el desempeño general.

La falta de revisión exhaustiva del presupuesto de los proyectos es una debilidad en la empresa sugiere que la organización no está prestando suficiente atención al control de costos y la gestión del presupuesto.

Estas debilidades pueden tener un impacto significativo en la rentabilidad de la empresa y en su capacidad para competir en el mercado. Si no se revisan adecuadamente los presupuestos, es posible que se produzcan sobrecostos, que se destine demasiado dinero a proyectos que no son rentables o que se gaste dinero en áreas que no son prioritarias.

Además, la falta de revisión del presupuesto puede llevar a la empresa a tomar decisiones basadas en suposiciones erróneas y a realizar inversiones inadecuadas. También puede ser una señal de que la empresa no está prestando suficiente atención al control interno y a la toma de decisiones informadas.

Es importante que la empresa preste atención a la revisión exhaustiva de los presupuestos para garantizar la rentabilidad y el éxito a largo plazo de la organización. La gestión efectiva del presupuesto puede ayudar a la empresa a mantenerse competitiva, mejorar su eficiencia operativa y tomar decisiones informadas.

El factor "Contratación de personal ocioso o innecesario" se refiere a la práctica de contratar personal que no es necesario para la ejecución de los proyectos de la empresa. Esto puede deberse a una mala planificación en la asignación de tareas y responsabilidades, o a una falta de control en la gestión de recursos humanos.

Este factor puede tener un impacto negativo en la rentabilidad de la empresa, ya que implica un costo adicional en salarios y beneficios para el personal que no está contribuyendo a la ejecución de los proyectos. Además, puede generar una sobrecarga de trabajo en el personal necesario, lo que puede afectar la calidad del trabajo y la satisfacción de los empleados.

Es importante que la empresa realice una evaluación cuidadosa de las necesidades de personal para cada proyecto y que mantenga un seguimiento constante de la carga de trabajo y la eficiencia del personal contratado. De esta manera, se puede evitar la contratación de personal innecesario y garantizar una gestión eficiente de los recursos humanos de la empresa.

El factor "Cuenta con los equipos y las herramientas necesarias para la prestación de servicios contratados" se refiere a la capacidad de la empresa para contar con los recursos materiales necesarios para la ejecución de los proyectos contratados. De esta manera, la empresa puede asegurar una gestión eficiente de los recursos materiales y garantizar la calidad y la satisfacción del cliente.

La falta de un equipo jurídico es una debilidad en la empresa sugiere que la organización no cuenta con el apoyo legal adecuado para proteger sus intereses y garantizar su cumplimiento normativo.

La ausencia de un equipo jurídico en la empresa puede dejar a la organización vulnerable a posibles litigios, disputas contractuales, sanciones gubernamentales, entre otros riesgos legales. Además, la falta de un equipo jurídico puede hacer que la empresa no esté actualizada en cuanto a las normativas, leyes y regulaciones en su industria, lo que puede tener un impacto negativo en su imagen y reputación.

Es importante que la empresa cuente con un equipo jurídico que la asesore y la represente legalmente, para evitar riesgos legales, cumplir con las regulaciones y leyes aplicables, y tomar decisiones informadas. La contratación de abogados y expertos en derecho puede ayudar a la empresa a proteger sus intereses, minimizar el riesgo legal y mantener una buena reputación en el mercado.

En general, la empresa obtuvo una puntuación de 3,08, lo que indica que tiene algunas debilidades internas que podrían afectar su desempeño empresarial. Por lo tanto, es importante que la empresa tome medidas para mejorar sus debilidades y potenciar sus fortalezas con el fin de mejorar su competitividad y desempeño empresarial.

4.6. Análisis MEFE

Tabla 4. Matriz MEFE

Descripción	Peso	Clasificación	Puntuación
Expansión a nivel internacional.	0,08	4	0,32
Líder en calidad de los servicios que se presta y reconocimiento a nivel nacional.	0,08	3	0,24
Ubicación geográfica de la empresa de forma estratégica que permite el desarrollo de los proyectos en diferentes lugares del país.	0,06	2	0,12
Nuevos ingresos por la Prestación de servicio técnico a empresas que no cuentan con la experiencia.	0,06	3	0,18
Incursión de nuevas líneas de negocios que permita la sostenibilidad de la empresa.	0,06	2	0,12
Lograr la fidelización de clientes contratantes y hacer de GEVIAL SAS una marca que gane notoriedad y reconocimiento en el público.	0,06	4	0,24
Escuela de formación de empresas y profesionales en el mercado.	0,05	3	0,15
Búsqueda de soluciones en diseños de infraestructura que permita nuevas alternativas para hacerle frente a los cambios climáticos.	0,05	2	0,10
Constante amenazas de grupos al margen de la ley a los operadores de campo.	0,05	1	0,05
La corrupción en las Entidades Públicas hace que los desembolsos sean demorados por el no pago de exigencias económicas.	0,05	2	0,10
Contar con una línea de campo de investigación relacionado con la prestación de los servicios u objeto social.	0,05	2	0,10
Presencia en los medios de comunicación y redes sociales donde se da visibilidad a la empresa Gevial S.A.S.	0,04	3	0,12

Nuevos avances tecnológicos en los equipos necesarios para la prestación del servicio.	0,04	2	0,08
Competencia desleal por parte de los demás oferentes en la contratación Pública.	0,04	2	0,08
Aumento de impuestos por la Reforma Tributaria.	0,04	1	0,04
Los pagos de las entidades contratantes no son oportunos.	0,05	3	0,15
Cambios constantes climatológicos que impiden y aumentan el costo en la ejecución de los proyectos.	0,04	1	0,04
Disminución del Presupuesto Nacional en la inversión de infraestructura (vías primarias y Secundarias), el Gobierno se enfoca en inversión en vías terciarias.	0,04	3	0,12
Fluctuaciones con tendencia al alza del TMR.	0,03	1	0,03
Aumento de índice de precios al consumidor, alza de precios.	0,03	1	0,03
Total	1,00		2,41

Fuente: elaboración propia

La calificación para cada factor se realizó en una escala de 1 a 4, donde 1 representa un impacto mínimo en la empresa y 4 representa un impacto muy alto. El peso de cada factor representa la importancia relativa del factor en relación con los demás. La ponderación se obtiene al multiplicar el peso por la calificación.

La suma total de la ponderación es 1, lo que indicó que se han evaluado todos los factores externos relevantes para la empresa. En esta matriz, se puede observar que los factores que tienen mayor peso y calificación son la expansión a nivel internacional, la ubicación geográfica.

La expansión internacional es un factor de gran importancia para la empresa, ya que puede generar nuevos negocios y aumentar la rentabilidad de la misma. En la evaluación de este factor, se le asignó una calificación de 0,08, lo que indica un impacto alto en la

empresa, correspondiente a una puntuación de 4, para un total de 0,32 puntos.

La expansión internacional representa una oportunidad clave para la empresa, ya que le permite acceder a nuevos mercados y diversificar su cartera de clientes. Al expandirse a nivel internacional, la empresa también puede mejorar su posición competitiva y aumentar su capacidad de innovación, al entrar en contacto con nuevas culturas y formas de hacer negocios.

Sin embargo, la expansión internacional también implica una serie de desafíos y riesgos, tales como la necesidad de adaptarse a diferentes regulaciones y culturas empresariales, la gestión de los riesgos de cambio de moneda y la competencia de empresas locales ya establecidas en los mercados internacionales. Por tanto, es importante que la empresa planifique cuidadosamente su expansión internacional, llevando a cabo un análisis detallado de los mercados objetivo y desarrollando una estrategia clara y bien fundamentada.

La expansión internacional es un factor crítico para la empresa, que puede tener un impacto positivo significativo en su rentabilidad y su posición competitiva. Para aprovechar al máximo esta oportunidad, es importante que la empresa aborde los desafíos y riesgos asociados con la expansión internacional de manera estratégica y cuidadosa.

La prestación de servicios técnicos a empresas que carecen de experiencia representa una oportunidad clave para la empresa, ya que puede aumentar

significativamente su cartera de clientes, generando un flujo de efectivo y nuevos ingresos que contribuirían al crecimiento de la compañía. En la evaluación de este factor, se le asignó una calificación de 0,06, lo que indicó un impacto medio en la empresa, correspondiente a una puntuación de 3, para un total de 0,18 puntos.

La prestación de servicios técnicos a empresas que no cuentan con la experiencia necesaria puede permitir a la empresa ampliar su alcance geográfico, accediendo a nuevos mercados y mejorando su posición competitiva. Además, puede generar una mayor fidelización de los clientes, lo que a su vez puede generar mayores ingresos recurrentes en el largo plazo.

Sin embargo, la prestación de servicios técnicos también puede presentar desafíos, tales como la necesidad de mantener altos estándares de calidad y satisfacer las necesidades específicas de cada cliente. Por tanto, es importante que la empresa cuente con personal altamente capacitado y con las herramientas y tecnologías adecuadas para proporcionar un servicio de calidad.

La prestación de servicios técnicos a empresas que carecen de experiencia representa una oportunidad clave para la empresa, que puede generar un impacto positivo significativo en su crecimiento y rentabilidad. Para aprovechar al máximo esta oportunidad, es importante que la empresa cuente con los recursos y la experiencia necesarios para proporcionar un servicio de calidad y satisfacer las necesidades específicas de cada cliente.

La corrupción en las Entidades Públicas puede tener un impacto muy negativo en la empresa, ya que puede generar demoras en los desembolsos y el no pago de exigencias económicas, lo que afectaría directamente su liquidez. En la evaluación de este factor, se le asignó una calificación de 0,05, lo que indica un impacto medio en la empresa, correspondiente a una puntuación de 3, para un total de 0,15 puntos.

La corrupción en las Entidades Públicas puede afectar significativamente la capacidad de la empresa para llevar a cabo proyectos y cumplir con sus compromisos financieros, lo que a su vez puede afectar su credibilidad y reputación. Además, la empresa puede verse en la necesidad de incurrir en costos adicionales para cumplir con las exigencias económicas de los funcionarios públicos corruptos, lo que a su vez afectaría su rentabilidad y sostenibilidad financiera.

Es importante destacar que la corrupción también puede tener efectos negativos en la economía y en la sociedad en general, al desviar recursos públicos que podrían destinarse a la inversión en infraestructura y servicios básicos, como la salud y la educación. Por tanto, es importante que la empresa sea consciente de los riesgos asociados con la corrupción y cuente con políticas y procedimientos éticos claros que promuevan la integridad y la transparencia en todas sus operaciones.

La corrupción en las Entidades Públicas representa un riesgo importante para la empresa, que puede tener un impacto negativo en su liquidez, rentabilidad y reputación. Para mitigar estos riesgos, es importante que la empresa adopte políticas y

procedimientos éticos sólidos y promueva la integridad y la transparencia en todas sus operaciones.

La disminución del Presupuesto Nacional en la inversión de infraestructura, específicamente en vías primarias y secundarias, en favor de la inversión en vías terciarias, puede tener un impacto negativo inmediato para la empresa. En la evaluación de este factor, se le asignó una calificación de 0,04, lo que indicó un impacto medio correspondiente a una puntuación de 3, para un total de 0,12 puntos.

La reducción de la inversión en infraestructura vial puede afectar la demanda de los servicios de la empresa, especialmente si se trata de servicios relacionados con la construcción y mantenimiento de vías. Asimismo, la disminución de la inversión en infraestructura puede limitar la capacidad de la empresa para acceder a nuevos proyectos y contratos, lo que podría afectar su rentabilidad y crecimiento a largo plazo.

Es importante destacar que la inversión en infraestructura es fundamental para el desarrollo económico y social de un país, ya que contribuye al crecimiento de la economía, a la creación de empleo y a la mejora de la calidad de vida de la población. Por tanto, la disminución de la inversión en infraestructura puede tener efectos negativos no solo para la empresa, sino también para la sociedad en general.

En este sentido, es importante que la empresa sea consciente de los riesgos asociados con la disminución de la inversión en infraestructura y busque diversificar su

oferta de servicios para adaptarse a las nuevas demandas del mercado. Asimismo, es fundamental que la empresa mantenga una estrecha relación con las autoridades locales y nacionales para conocer de primera mano los planes de inversión en infraestructura y así poder ajustar su estrategia de negocio en consecuencia.

La disminución del Presupuesto Nacional en la inversión de infraestructura puede tener un impacto negativo inmediato en la demanda de los servicios de la empresa, repercutiendo en su rentabilidad. Para mitigar estos riesgos, es importante que la empresa adopte una estrategia de diversificación de servicios y mantenga una estrecha relación con las autoridades para conocer los planes de inversión en infraestructura y adaptarse a las nuevas demandas del mercado.

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) arrojó una puntuación de 2,41 para Gevial S.A.S. Esta evaluación permitió identificar que la empresa se enfrenta a dificultades significativas para afrontar los factores críticos que se han identificado en el análisis de las oportunidades y amenazas externas a las que se enfrenta.

Por lo tanto, resulta fundamental que Gevial S.A.S. adopte medidas concretas para mejorar su capacidad de adaptación y supervivencia en un entorno cada vez más complejo y desafiante. Estas medidas pueden incluir, por ejemplo, una reevaluación de su estrategia empresarial, la exploración de nuevas oportunidades de mercado, una mayor atención a las necesidades y demandas de los clientes, una mejora en la eficiencia de sus procesos internos y una mayor inversión en investigación y desarrollo.

En resumen, la evaluación de la MEFE subraya la necesidad de que Gevial S.A.S. tome medidas concretas para mejorar su posición competitiva y garantizar su supervivencia a largo plazo en un mercado cada vez más exigente y dinámico.

4.7. Análisis PESTEL

Tabla 5. Matriz Pestel

		Persección		Impacto		Total
		Positivo	3	Alto	3	
		Indiferente	2	Medio	2	
Criterio	Descripción	Negativo	1	Bajo	1	
Político	La corrupción en las Entidades Públicas hace que los desembolsos sean demorados por el no pago de exigencias económicas.	1		3		3
	Aumento de impuestos por la Reforma Tributaria.	1		2		3
	Disminución del Presupuesto Nacional en la inversión de infraestructura (vías primarias y Secundarias), el Gobierno se enfoca en inversión en vías terciarias.	1		3		4
Económico	Expansión a nivel internacional.	3		3		6
	Nuevos ingresos por la Prestación de servicio técnico a empresas que no cuentan con la experiencia.	3		3		6
	Escuela de formación de empresas y profesionales en el mercado.	3		2		5
	Incursión de nuevas líneas de negocios que permita la sostenibilidad de la empresa.	3		3		6
	Ubicación geográfica de la empresa de forma estratégica que permite el desarrollo de los proyectos en diferentes lugares del país.	2		2		4
	Fluctuaciones con tendencia al alza del TRM.	3		2		5
	Aumento de índice de precios al consumidor, alza de precios.	1		3		4

	Los pagos de las entidades contratantes no son oportunos.	1	3	4
social	Líder en calidad de los servicios que se prestan y reconocimiento a nivel nacional.	3	2	5
	Lograr la fidelización de clientes contratantes y hacer de GEVIAL SAS una marca que gane notoriedad y reconocimiento en el público.	3	2	5
	Constante amenazas de grupos al margen de la ley a los operadores de campo.	1	3	4
Tecnológico	Presencia en los medios de comunicación y redes sociales donde se da visibilidad a la empresa Gevial S.A.S.	3	3	6
	Nuevos avances tecnológicos en los equipos necesarios para la prestación del servicio.	2	3	5
Ecológico y ambientales	Cambios constantes climatológicos que impiden y aumentan el costo en la ejecución de los proyectos.	1	2	3
	Búsqueda de soluciones en diseños de infraestructura que permita nuevas alternativas para hacerle frente a los cambios climáticos.	3	2	5
Legal	Contar con una línea de campo de investigación relacionado con la prestación de los servicios u objeto social.	3	2	5
	Competencia desleal por parte de los demás oferentes en la contratación Pública.	1	3	4

Fuente: elaboración propia

La corrupción en las entidades públicas representa un problema significativo que requiere una atención constante para establecer planes de acción y mejoras que

permitan contrarrestar las prácticas ilegales de los funcionarios que solicitan sobornos para agilizar los procesos de pago. Este tipo de corrupción genera importantes retrasos y gastos indebidos que afectan los ingresos de la empresa, lo que puede desestabilizar su desarrollo económico. En el caso particular de Gevial SAS, esta problemática resulta especialmente preocupante ya que, como empresa privada, depende en gran medida de la eficacia y transparencia de los organismos públicos con los que interactúa.

Además, la reciente reforma tributaria ha generado un aumento en los impuestos que afecta directamente los ingresos de la empresa. Esta situación se agrava aún más en un contexto en el que la corrupción en las entidades públicas está a la orden del día, lo que dificulta la obtención de los recursos necesarios para el correcto desarrollo de las operaciones de Gevial SAS. En este sentido, resulta fundamental establecer estrategias efectivas que permitan combatir la corrupción y generar un entorno más favorable para el crecimiento económico de la empresa.

Una de las variables que puede tener un impacto negativo en la ejecución de proyectos son los cambios climáticos, los cuales pueden aumentar los costos y afectar los tiempos de ejecución. Para mitigar esta situación, Gevial podría llevar a cabo estudios estadísticos que le permitan prever las posibles afectaciones y reducir la probabilidad de pérdidas durante la realización de los trabajos contratados. De esta forma, se lograría una mayor eficiencia en la gestión de proyectos, minimizando los riesgos asociados a factores externos como el clima.

Frente a los factores analizados se observó que la expansión a nivel internacional tiene un impacto positivo para generar nuevos ingresos que permitan tener una mayor

rentabilidad de Gevial SAS, así mismo contribuir a la incursión de nuevas líneas de negocios que representa una oportunidad de sostenibilidad para la empresa.

Además, se identificó otro factor importante para mejorar la eficacia y calidad de los servicios ofrecidos: el fortalecimiento de los medios de comunicación, en particular las redes sociales. En la era digital, el marketing a través de estas plataformas ofrece la posibilidad de aumentar el reconocimiento de la marca y mejorar la prestación de los servicios. Al utilizar estrategias de marketing digital, se pueden obtener resultados significativos en términos de alcance y fidelización de clientes, lo que contribuye a mejorar la reputación y el éxito de la empresa. Por lo tanto, el uso adecuado de las redes sociales y otras herramientas digitales de comunicación es esencial para cualquier empresa que busque mejorar su competitividad en el mercado actual.

Ilustración 2. Matriz de Análisis Horizontal y Vertical del Estado de Situación Financiera

GEVIAL SAS						
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA A DICIEMBRE 31 DE 2022 Y 2021						
Cifras Expresadas en pesos Colombianos	2022	2021	LECTURA HORIZONTAL		LECTURA VERTICAL	
			Variación absoluta \$	Variación relativa %	2022	2021
	DICIEMBRE	DICIEMBRE				
Activos						
Efectivo y equivalentes de efectivo	1.240.053.368	2.233.638.857	- 993.585.489	-16,05%	13,26%	27,40%
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	5.493.642.413	2.966.544.519	2.527.097.894	85,19%	58,73%	36,39%
Activos por impuestos corrientes	778.197.039	642.053.320	136.143.719	21,20%	8,32%	7,88%
Otros activos	167.051.107	611.717.360	- 444.666.253	-72,69%	1,79%	7,50%
Total activos corrientes	7.678.943.927	6.453.954.055	1.224.989.871	18,98%	82%	79%
Propiedad, planta y equipos	1.638.852.141	1.652.662.442	- 13.810.302	-0,84%	17,52%	20,27%
Otros activos intangibles	36.057.639	45.815.652	- 9.758.013	-2129,84%	0,39%	0,56%
Total activos no corrientes	1.674.909.779	1.698.478.094	- 23.568.315	-1,39%	17,91%	20,83%
Total activos	9.353.853.706	8.152.432.149	1.201.421.557	14,74%	100,00%	100,00%
Pasivos						
Pasivos financieros corrientes	70.201.927	447.204.952	- 377.003.025	-84,30%	1,24%	11,10%
Cuentas por pagar comerciales	2.028.246.956	1.518.689.409	509.557.547	33,55%	35,74%	37,68%
Pasivos por impuestos corrientes	396.155.324	440.110.800	- 43.955.476	-9,99%	6,98%	10,92%
Otros pasivos	2.885.786.095	1.385.667.706	1.500.118.389	108,26%	50,85%	34,38%
Beneficios empleados	293.330.955	238.917.415	54.413.541	22,78%	5,17%	5,93%
Total pasivos corrientes	5.673.721.258	4.030.590.282	1.643.130.976	40,77%	99,98%	100,00%
Obligaciones financieras	956.750	-	956.750	NA	0,02%	0,00%
Total pasivos no corrientes	956.750	-	956.750	NA	0,02%	0,00%
Total pasivo	5.674.678.008	4.030.590.282	1.644.087.726	40,79%	100,00%	100,00%
Patrimonio						
Capital suscrito y pagado	200.000.000	200.000.000	-	0,00%	5,44%	4,85%
Reserva legal	137.140.914	137.140.914	-	0,00%	3,73%	3,33%
Utilidad del ejercicio	205.161.591	188.845.511	16.316.080	8,64%	5,58%	4,58%
Utilidades acumuladas	3.136.873.193	3.595.855.442	- 458.982.249	-12,76%	85,26%	87,24%
Total patrimonio	3.679.175.698	4.121.841.867	- 442.666.169	-10,74%	100,00%	100,00%
Total pasivo y patrimonio	9.353.853.706	8.152.432.149	1.201.421.557	14,74%		

Fuente: elaboración propia

4.7.1. Análisis Horizontal

Consiste en comparar estados financieros homogéneos en periodos consecutivos. Con éste podemos observar si los resultados financieros de una empresa han sido positivos o negativos y también a identificar si los cambios que se han presentado merecen o no importancia para poder darles la atención pertinente. El análisis horizontal nos ayuda a identificar el comportamiento de las diferentes cuentas o partidas que se presentan en los estados financieros. Es también conocido con el nombre de análisis de tendencias, ya que nos indica la tendencia que llevan las diferentes cuentas de los estados financieros que se estén evaluando o analizando, en los diferentes periodos de tiempo. Nos sirve como herramienta para determinar el crecimiento o decrecimiento de las diferentes partidas, con el fin de tener una pauta para la toma de decisiones. (Lavalle, 2017, pág. 13)

4.8. Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera de Gevial S.A.S.

Activos Corrientes

Efectivo y equivalentes al efectivo: En el balance correspondiente al año 2022 de Gevial SAS, se observó una disminución del 16,05% en la cuenta de efectivo y equivalentes al efectivo. Esta disminución se explica por la recepción de anticipos por una cifra de alrededor de \$1.000.000.000 al cierre del ejercicio del año 2021, los cuales fueron destinados a la ejecución de nuevos proyectos.

Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar: En el año 2022, Gevial SAS experimentó un incremento significativo del 85,19% en sus cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar a nivel nacional. Este aumento se debe a la facturación generada por la adjudicación de nuevos consorcios.

Activos por impuestos corrientes: En la empresa Gevial SAS, durante el año 2022, se registró un incremento del 21,20% en los activos por impuestos corrientes. Este aumento se atribuye a las retenciones realizadas en concepto de impuestos sobre la renta, retenciones de IVA y descuentos tributarios, los cuales serán cobrados a la Administración de Impuestos Nacionales.

Otros activos: En la empresa Gevial S.A.S., durante el año 2022, se registró una disminución del 72,69% en la categoría de "Otros activos". Esta reducción está relacionada con la legalización de anticipos.

Activos no corrientes

Propiedad, planta y equipos: En la empresa Gevial S.A.S., se observó una ligera disminución del 0,84% en el valor de sus activos de propiedad, planta y equipos durante el año 2022. Este porcentaje se acerca al punto de equilibrio y se explica principalmente por la adquisición de inversiones destinadas a la actualización de tecnología, así como por la depreciación anual aplicada a dichos activos.

Otros activos intangibles: En la empresa Gevial S.A.S., durante el año 2022, se observó una disminución del 21,30% en los activos intangibles. Esta disminución se atribuye principalmente a la amortización de las licencias y software necesarios para llevar a cabo las actividades relacionadas con el objeto social de la empresa.

Pasivos corrientes.

Pasivos financieros corrientes: En la empresa Gevial S.A.S., durante el año 2022, se observó una disminución del 84,30% en los Pasivos financieros corrientes, esta disminución del pago de la obligación corresponde a que se tenía flujo de caja debido a los anticipos recibidos por parte de las entidades contratantes.

Cuentas por pagar comerciales: En la empresa Gevial S.A.S., durante el año 2022, se observó un aumento del 33,55% en las Cuentas por pagar comerciales debido al aumento en participación en los consorcios.

Pasivos por impuestos corrientes: En la empresa Gevial S.A.S., durante el año 2022, se observó una leve disminución del 9,99% correspondiente a la liquidación del impuesto de IVA al cierre del ejercicio.

Otros pasivos: En la empresa Gevial S.A.S., durante el año 2022, se observó un aumento del 108,26% en su mayor medida corresponde a inyección de capital para la liquidez en los consorcios en los cuales tiene presencia Gevial SAS.

Beneficios empleados: En la empresa Gevial S.A.S., durante el año 2022, se observó un aumento del 22,78% en Beneficios a empleados correspondiente a cargas prestacionales como cesantías, intereses de cesantías y vacaciones abonadas en cuenta.

Patrimonio.

Utilidad o pérdida del ejercicio: En la empresa Gevial S.A.S., durante el año 2022, se observó un aumento del 8,64% en la Utilidad del ejercicio, debido a los resultados finales del periodo 2022.

Utilidades acumuladas: En la empresa Gevial S.A.S. para el año 2022 se presentó una disminución en un 12,76% con respecto a las Utilidades acumuladas lo anterior teniendo en cuenta que “La Asamblea General de Accionistas de Gevial S.A.S. realizada el 26 de marzo de 2021, decretó la distribución de dividendos.

Análisis Vertical

“El método de análisis vertical consiste en expresar en porcentajes las cifras de un estado financiero. Este tipo de análisis se aplica generalmente al balance general y al estado de resultados, y se le conoce también como análisis de porcentajes integrales. Sin embargo, la aplicación de este método se puede hacer también en otros estados financieros. Debe aplicarse siempre en varios ejercicios con el fin de evaluar el comportamiento de las diferentes cuentas en cada uno de los periodos y es de gran utilidad para la toma de decisiones en la empresa.” (Lavalle, 2017, p. 9)

4.9. Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera de Gevial S.A.S.

Efectivo y equivalentes al efectivo: En el año 2022 en la empresa Gevial S.A.S. por cada 100 pesos en los activos 13,26 pesos pertenecían al efectivo y equivalentes al efectivo. En el año 2021 por cada 100 pesos en los activos 27,40 pesos estaban en efectivo y equivalente al efectivo; disminuyendo un 14,14 peso en relación al año inmediatamente anterior.

Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar: En el año 2022 en la empresa Gevial S.A.S. por cada 100 pesos en los activos 58,73 pesos se encuentran en cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar. En el año 2021 por cada 100 pesos en los activos 36,39 pesos se encuentran en cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar.

Activos por impuestos corrientes: En el año 2022 en la empresa Gevial S.A.S. por cada 100 pesos en los activos 8,32 pesos se corresponden Activos por impuestos corrientes. En el año 2021 por cada 100 pesos en los activos 7,88 pesos se corresponden Activos por impuestos corrientes.

Otros activos: En el año 2022 en la empresa Gevial S.A.S. por cada 100 pesos en los activos 1,79 pesos se encuentran en otros activos. En el año 2021 por cada 100 pesos en los activos 7,50 pesos se encuentran en otros activos.

Propiedades planta y equipo: En el año 2022 en la empresa Gevial S.A.S. por cada 100 pesos en los activos 17,52 pesos corresponden a Propiedades, planta y equipo. En el año 2021 por cada por cada 100 pesos en los activos 20,27 pesos se encuentran en Propiedades planta y equipo.

Otros activos intangibles: En el año 2022 en la empresa Gevial S.A.S. por cada 100 pesos en los activos 17,52 pesos corresponden a Otros activos intangibles. En el año 2021 por cada por cada 100 pesos en los activos 20,27 pesos se encuentran en Otros activos intangibles.

Pasivos financieros corrientes: En el año 2022 en la empresa Gevial S.A.S. por cada 100 pesos en los pasivos 1,24 pesos corresponden a Préstamos y financiaciones al corto plazo. En el año 2021 por cada por cada 100 pesos en los pasivos 11,10 pesos se encuentran en Préstamos y financiaciones al corto plazo.

Cuentas por pagar Comerciales: En el año 2022 en la empresa Gevial S.A.S. por cada 100 pesos en los pasivos 34,74 pesos corresponden a Cuentas pagar comerciales al corto plazo. En el año 2021 por cada por cada 100 pesos en los pasivos 37,68 pesos se encuentran en Cuentas pagar comerciales al corto plazo.

Pasivos por impuestos corrientes: En el año 2022 en la empresa Gevial S.A.S. por cada 100 pesos en los pasivos 6,98 pesos corresponden a Pasivos por impuestos

corrientes. En el año 2021 por cada por cada 100 pesos en los pasivos 10,92 pesos se encuentran en Pasivos por impuestos corrientes.

Otros pasivos: En el año 2022 en la empresa Gevial S.A.S. por cada 100 pesos en los pasivos 50,85 pesos corresponden a Otros pasivos. En el año 2021 por cada por cada 100 pesos en los pasivos 34,38 pesos se encuentran en Otros pasivos.

Beneficios a empleados: En el año 2022 en la empresa Gevial S.A.S. por cada 100 pesos en los pasivos 5,17 pesos corresponden a beneficios a empleados. En el año 2021 por cada por cada 100 pesos en los pasivos 5,93 pesos se encuentran en beneficios a empleados.

Utilidad del ejercicio: En el año 2022 en la empresa Gevial S.A.S. por cada 100 pesos en el patrimonio 5,58 pesos corresponden a la Utilidad del ejercicio. En el año 2021 por cada 100 pesos en el patrimonio 4,58 pesos se encuentran en la Utilidad del ejercicio.

Utilidades acumuladas: En el año 2022 en la empresa Gevial S.A.S. por cada 100 pesos en el patrimonio 85,26 pesos corresponden a Utilidades acumuladas. En el año 2021 por cada por cada 100 pesos en el patrimonio 87,24 pesos se encuentran en Utilidades acumuladas.

Ilustración 3. Matriz de Análisis Horizontal y Vertical Estado de Resultados

GEVIAL SAS						
ESTADO DE RESULTADOS DE ENERO 01 A DICIEMBRE 31 DE 2022 Y 2021						
Cifras Expresadas en pesos Colombianos			LECTURA HORIZONTAL		LECTURA VERTICAL	
	2022	2021	Variación absoluta \$	Variación relativa %	2022	2021
Operaciones continuas						
Ingresos por actividades ordinarias	13.448.208.377	10.518.033.172	2.930.175.206	27,86%	100,00%	100,00%
Costos de operación	10.116.017.563	8.108.429.027	2.007.588.536	24,76%	75,22%	77,09%
Ganancia bruta	3.332.190.815	2.409.604.145	922.586.670	38,29%	24,78%	22,91%
Gastos de operación						
Gastos de administración	2.913.622.855	1.873.748.527	1.039.874.328	55,50%	21,67%	17,81%
Utilidad operacional	418.567.960	535.855.617	- 117.287.658	-21,89%	3,11%	5,09%
Otros ingresos	90.083.579	19.443.807	70.639.773	363,30%	0,67%	0,18%
Ingresos financieros	3.181.204	835.442	2.345.763	280,78%	0,02%	0,01%
Total otros ingresos	93.264.784	20.279.248	72.985.535	359,90%	0,69%	0,19%
Otros gastos	80.017.232	111.562.906	- 31.545.675	-28,28%	0,60%	1,06%
Otros gastos financieros	106.356.921	119.874.503	- 13.517.581	-11,28%	0,79%	1,14%
Total otros gastos	186.374.153	231.437.409	- 45.063.256	-19,47%	1,39%	2,20%
Utilidad antes de impuestos a las ganancias	325.458.591	324.697.457	761.134	0,23%	2,42%	3,09%
Gasto por impuesto a las ganancias	120.297.000	135.851.946	- 15.554.946	-11,45%	0,89%	1,29%
Total gasto por impuestos	120.297.000	135.851.946	- 15.554.946	-11,45%	0,89%	1,29%
Utilidad neta del año	205.161.591	188.845.511	16.316.080	8,64%	1,53%	1,80%

Fuente: elaboración propia

4.10. Análisis Horizontal Estado de Resultado Gevial S.A.S.

Ingresos de actividades ordinarias: En la empresa Gevial S.A.S. en el año 2022 presentó un aumento de 27,86% de los ingresos con respecto a los ingresos del año 2021, teniendo en cuenta que hubo mayor participación en consorcios y uniones temporales.

Costo de operación: En la empresa Gevial S.A.S. en el año 2022 presentó un aumento del 24,76% referente con el 2021; este incremento corresponde a la incorporación de costos en participación de consorcios para la ejecución de los proyectos adjudicados, así

mismo incremento los gastos de viáticos para la atención de labores de campo y la contratación de personal profesional externo.

Ganancia Bruta: En la empresa Gevial S.A.S en el año 2022 presentó un aumento en la utilidad bruta en un 38,29% con respecto al año 2021.

Gastos de administración: En la empresa Gevial S.A.S. en el año 2022 los gastos de administración aumentaron a razón de 55,50%, con respecto al año 2021 este incremento corresponde a la incorporación de costos en participación de consorcios para la ejecución de los proyectos adjudicados.

Otros ingresos: En la empresa Gevial S.A.S. en el año 2022 hubo un aumento de un 363,30%, el incremento corresponde a reintegros gastos por cuentas por pagar servicios de proveedores mal ejecutados.

Ingresos financieros: En la empresa Gevial S.A.S. en el año 2022 la Utilidad por diferencia en cambio se incrementó de 280,78% es justificable por el aumento de precio del dólar USD en las tasas de cambio TMR.

Otros gastos: En la empresa Gevial S.A.S. en el año 2022 hubo Otros gastos que disminuyeron en 28,28%, con respecto al año 2021 esta disminución corresponde menor costos registrados en los ingresos extraordinarios.

Gastos financieros: En la empresa Gevial S.A.S. en el año 2022 hubo una disminución de 11,28% no requirió apalancamiento o refinanciación con entidades financieras.

Utilidad antes de impuesto a las ganancias: Para efectos del presente análisis horizontal el porcentaje de la Utilidad antes de impuesto a las Ganancias, no representa una importancia significativa.

Gasto por impuesto a las ganancias: En la empresa Gevial S.A.S. en el año 2022 el impuesto a las ganancias disminuyó en un 11,45%, se redujo por estrategias en descuento tributarios aplicados.

Utilidad neta del periodo: La utilidad neta del periodo hubo un aumento de 8,64%.

4.11. Análisis Vertical Estado de Resultado de Gevial S.A.S.

Costo de Ventas: En el año 2022 por cada 100 pesos en ingreso 75,22 pesos fueron utilizados costo de venta. Para el año 2021 por cada 100 pesos vendidos 77,09 pesos se fueron para el costo directo dentro de la estructura de costos de Gevial S.A.S., disminuyendo los costos respecto al año inmediatamente anterior.

Ganancia Bruta: En la empresa Gevial S.A.S. en el año 2022 por cada 100 pesos de ventas una vez descontado el costo de venta le quedaron 24,78 pesos para hacer frente a los demás gastos. En el año 2021 por cada 100 pesos de ventas una vez descontado los costos de venta quedaron 22,91 pesos para hacer frente a las demás erogaciones.

Gastos de administración: En la empresa Gevial S.A.S. en el año 2022 por cada 100 pesos vendidos 21,67 pesos fueron de Gastos de administración. En el año 2021 por cada 100 pesos vendidos 17,81 pesos fueron de Gastos de administración. Los gastos administrativos aumentaron su incidencia con respecto al año anterior.

Utilidad operacional: En la empresa Gevial S.A.S. en el año 2022 por cada 100 pesos vendidos 3,11 pesos fue el resultado de la operación. En el año 2021 por cada 100 pesos vendidos 5,09 pesos fue el resultado operacional. El resultado operacional disminuyó en 1,98 pesos su incidencia con respecto al año anterior.

Total, otros ingresos: Para efectos del presente análisis vertical el porcentaje de la del rubro otros ingresos, no representa una importancia significativa.

Total, otros gastos: Para efectos del presente análisis vertical el porcentaje de la del rubro otros gastos, no representa una importancia significativa.

Utilidad antes de impuesto a las ganancias: En la empresa Gevial S.A.S en el año 2022 una vez absorbidos los costos directos, los gastos operacionales y de financiación quedaron 2,42 pesos de utilidad antes de impuestos. En el año 2021 una vez absorbidos los costos directos, los gastos de operacionales y de financiación quedaron 3,09 pesos.

Gasto por impuesto a las ganancias: En la empresa Gevial S.A.S. en el año 2022 por cada 100 pesos vendidos 0,89 pesos fueron para atender el Impuesto sobre la Renta. En el año 2021 por cada 100 pesos vendidos 1,29 pesos fueron para atender el Impuesto sobre la Renta. La tasa disminuyó en un 0,40 peso.

Utilidad neta del periodo: En la empresa Gevial S.A.S. en el año 2022 por cada 100 pesos vendidos 1,53 pesos fueron como resultado de la utilidad Neta del periodo. En el año 2021 por cada 100 pesos vendidos 1,80 pesos fue la utilidad neta del periodo.

4.12. Indicadores de Liquidez de Gevial S.A.S.

Ilustración 4. Indicadores de Liquidez de Gevial S.A.S.

Indicadores de Liquidez				
Indicadores	Formula	2022	2021	Variación
Razón corriente	Activo corriente/Pasivo corriente	135,34%	160,12%	-24,78%
Prueba ácida	(Activo corriente - inventarios)/Pasivo corriente	135,34%	160,12%	-24,78%
Capital de trabajo neto	Activo corriente - Pasivo corriente	2.005.222.669	2.423.363.773	- 418.141.104
Capital de trabajo neto operativo	Deudores + Inventarios - Proveedores	3.465.395.457	1.447.855.110	2.017.540.347

Fuente: elaboración propia

Razón Corriente: Por cada \$100 Gevial S.A.S. para el año 2022 tiene \$135,34 para hacer frente a sus obligaciones inmediatas y para el año 2021 por cada \$100 tuvo \$160,12 con los que hizo frente a sus obligaciones corrientes.

Prueba ácida: Por cada \$100 de los activos corrientes líquidos de Gevial S.A.S. en año 2022 tiene \$135,34 para responder con sus obligaciones corrientes y para año 2021 por cada \$100, dispuso de \$160,12 para hacerle frente a sus obligaciones corrientes.

Capital de trabajo neto: Para el año 2022 Gevial S.A.S. tiene \$ 2.005.222.669 para hacer frente a sus obligaciones inmediatas y para el año 2021 tuvo \$ 2.423.363.773 para hacer frente a sus obligaciones corrientes.

Capital de trabajo neto operativo: Para el año 2022 Gevial S.A.S. tiene \$3.465.395.457 tomando la cuentas comerciales corrientes e inventarios para hacer frente a sus obligaciones inmediatas y para el año 2021 tuvo \$1.447.855.110 para hacer frente a sus obligaciones corrientes.

4.13. Indicadores de Endeudamiento de Gevial S.A.S.

Ilustración 5. Indicadores de Endeudamiento de Gevial S.A.S.

Indicadores	Formula	2022	2021	Variación
Endeudamiento total	Total pasivo/Total activo	60,67%	49,44%	11,23%
Endeudamiento a corto plazo	Pasivo corriente/Total activo	60,66%	49,44%	11,22%
Endeudamiento a largo plazo	Pasivo no corriente/Total activo	0,01%	0,00%	0,01%
Concentración de la deuda a corto plazo	Pasivo corriente/Total pasivo	99,98%	100,00%	-0,02%
Cobertura de intereses (veces)	Utilidad operacional/Gastos financieros	3,94	4,47	-53,46%
Impacto de la carga financiera	Gastos financieros/Ventas	0,79%	1,14%	-0,35%
Ventas netas a pasivo total	Ventas netas/Pasivo total	58,72%	59,78%	-1,06%
Apalancamiento total	Total pasivo/Patrimonio	154,24%	97,79%	56,45%
Apalancamiento de corto plazo	Pasivo corriente/Patrimonio	60,66%	49,44%	11,22%
Apalancamiento financiero	Pasivo financiero/Patrimonio	1,93%	10,85%	-8,92%

Fuente: elaboración propia

Endeudamiento total: Por cada \$100 del total de activo \$60,67 están financiados por el total de pasivo del año 2022 y por cada \$100 del total de activo \$49,44 están financiados por el total de pasivo del año 2021. Se evidenció un aumento de un año al otro, lo que significa que Gevial S.A.S. tuvo financiamiento a través de anticipos recibidos.

Endeudamiento a corto plazo: Por cada \$100 del total de activo 60,66 están soportados con fuentes de financiación de corto plazo para el año 2022 y por cada \$100 del total de activo 49,44 están soportados con fuentes de financiación a corto plazo para el año 2021. se evidenció un aumento de \$11,22 del endeudamiento a corto plazo del año 2022 con respecto al año 2021, situación que es negativa para la liquidez de la empresa.

Endeudamiento a largo plazo: Por cada \$100 del total de activo \$0,01 del total de activo están soportados con fuentes de financiación largo plazo para el año 2022 y por cada \$100 del total de activo \$0 están soportados con fuentes de financiación a largo plazo para el año 2021. Se evidenció un aumento de 0,01 del endeudamiento a largo plazo del año 2022 con respecto al año 2021.

Concentración de la deuda a corto plazo: Por cada \$100 del total pasivo \$99,98 corresponden al pasivo corriente para el año 2022 y por cada \$100 del total pasivo \$100 corresponde al pasivo corriente para el año 2021. Se evidenció una disminución de la concentración de la deuda a corto plazo en el año 2022 con respecto al año 2021.

Cobertura de intereses (veces): En el año 2022 por cada \$1 que debía en gastos de financiación la utilidad fue de \$3,94 para cubrir los intereses de financiación y para el año 2021 por cada \$1 que debía en gastos de financiación la utilidad fue de \$4,47 para cubrir los intereses de financiación. Se observó una disminución de la cobertura de intereses de un año a otro, situación que es negativa porque hubo una disminución a través del tiempo.

Impacto de la carga financiera: Por cada \$100 de ventas \$0,79 son para pagar gastos financieros de año 2022 y por cada \$100 de las ventas \$1,14 son para pagar los gastos financieros para el año 2021; hubo una disminución de la carga financiera respecto un año a otro.

Ventas netas a pasivo total: Por cada \$100 en las ventas netas \$58,72 se destinaron para pagar gastos financieros de año 2022 y por cada \$100 de las ventas netas \$59,78 se destinaron para pagar los gastos financieros.

Apalancamiento total: Por cada \$100 se tiene en el patrimonio \$154,24 para respaldar el pasivo con terceros del año 2022 y \$100 se tiene en el patrimonio \$97,79 para respaldar el pasivo con terceros del año.

Apalancamiento de corto plazo: Por cada \$100 se tiene en el patrimonio \$60,66 para cubrir el pasivo corriente del año 2022 y \$100 se tiene en el patrimonio \$49,44 para cubrir el pasivo corriente del año 2021.

Apalancamiento financiero: Por cada \$100 del patrimonio \$1,93 se tiene para respaldar las obligaciones financieras del año 2022 por cada \$100 se tiene en el patrimonio \$10,85 para respaldar las obligaciones financieras del año 2021.

4.14. Indicadores de Rentabilidad de Gevial S.A.S

Ilustración 6. Indicadores de Rentabilidad de Gevial S.A.S

Indicadores	Formula	2022	2021	Variación
Rentabilidad del activo (ROA)	Utilidad neta/Activo total	2,19%	2,32%	-0,12%
Rentabilidad del patrimonio (ROE)	Utilidad neta/Patrimonio	2,19%	2,32%	-0,12%
Rentabilidad del activo neto	Utilidad operativa después de impuestos (UODI)/Activos	7,96%	7,56%	0,40%
Margen bruto	Utilidad bruta/Ventas	24,78%	22,91%	1,87%
Margen operacional	Utilidad operacional/Ventas	3,11%	5,09%	-1,98%
Margen Neto	Utilidad neta/Ventas	1,53%	1,80%	-0,27%
Ebitda	Utilidad operativa + Depreciaciones + Amortizaciones	645.324.449	689.213.054	- 43.888.606
Margen Ebitda	Ebitda/Ventas	4,80%	6,55%	-1,75%

Fuente: elaboración propia

Rentabilidad del activo (ROA): Por cada \$100 que se tiene en el total de activos para el año 2022 la rentabilidad es de \$2,19 y para el año 2021 por cada \$100 del total del activo \$2,32 corresponde a la rentabilidad; evidenciándose una tendencia negativa de \$0,12 respecto de un año al otro.

Rentabilidad del patrimonio (ROE): Por cada \$100 del total del patrimonio el margen de rentabilidad para el año 2022 es de \$2,19 y para el año 2021 por cada \$100 la rentabilidad es de \$2,32; evidenciándose una tendencia negativa de \$0,12 en la rentabilidad para sus accionistas.

Rentabilidad del activo neto: Por cada \$100 después de aplicar la tarifa de impuesto de renta la utilidad operativa es de \$7,96 en el año 2022 en la rentabilidad de los activos operacionales y para el año 2021 rentó \$7,56 en el total de activos operacionales.

Margen bruto: Por cada \$100 de las ventas realizadas una vez absorbidos los costos directos en el año 2022 Gevial S.A.S. le quedaron \$24.78 para hacer frente a sus demás gastos; y para el año 2021 por cada \$100 de venta \$22.91 quedaron para ser frente a las demás erogaciones. Para el año 2022 hubo un aumento de \$1.87, este indicador presenta una tendencia positiva, esta situación obedece al aumento en las ventas de un año a otro.

Margen operacional: Margen operacional. Por cada \$100 de las ventas realizadas una vez absorbidos los costos directos, más los gastos administrativos en el año 2022 Gevial S.A.S. le quedaron \$3,11 para hacer frente a su demás erogación; y para el año 2021 por cada \$100 de ventas a Gevial S.A.S. le quedaron \$5,09 para hacer frente a las demás erogaciones de la empresa. Hubo un aumento de gastos administrativos por consiguiente el margen operacional se vio afectado.

Margen Neto: Para el año 2022 por cada \$100 de ventas una vez descontados los costos directos, gastos operacionales, gastos e ingresos no operacionales, menos impuesto de renta a Gevial S.A.S. le queda \$1.53 a disposición de la asamblea de accionistas. De igual forma para el año 2021 por cada \$100 en ventas quedó \$1,80 a disposición de la Asamblea de accionistas de Gevial S.A.S.

Ebitda.: La utilidad operativa una vez reconocida las depreciaciones y amortizaciones de 2022 fue de \$645,324,449 y para año 2021 fue de \$689,213,054.

Margen Ebitda.: Por cada \$100 en ventas me quedan \$4,80 luego de excluir las depreciaciones y amortizaciones para el año 2022 y en año 2021 por cada \$100 tenemos \$6,55 luego de excluir las depreciaciones y amortizaciones.

4.15. Indicadores de Endeudamiento de Gevial S.A.S.

Ilustración 7. Indicadores de Endeudamiento de Gevial S.A.S.

Indicadores	Formula	2022	2021	Variación
Rotación de cartera (veces)	Ventas a crédito/(promedio deudores comerciales)	2,45	3,55	- 1,10
Rotación de cartera (días)	360/Rotación de cartera (veces)	147	102	46
Rotación de proveedores (veces)	Compras a crédito/Promedio de proveedores	4,99	5,34	- 0,35
Rotación de proveedores (días)	360/Rotación de proveedores (veces)	72	67	4,75
Ciclo de efectivo	Rotación de inventarios + Rotación de cartera - Rotación	75	34	40,77

Fuente: elaboración propia

Rotación de cartera (veces): En el año 2022 el promedio de la rotación de la cartera fue 2,45 veces y para el año 2021 el promedio de rotación de la cartera fue 3,55 veces; hubo una disminución de 1,10 veces de un año a otro afectando la salud financiera de la empresa por la demora en el pago de las cuentas por cobrar.

Rotación de cartera (días): En el año 2022 el recaudo de cartera tuvo una rotación de 147 días y para el año 2021 el recaudo de cartera fue de 102 días; el año 2022 se evidencia un aumento de 46 días respecto un año 2021, lo significa que a la empresa Gevial S.A.S. le tomo más tiempo el recaudo de cartera.

Rotación de proveedores (veces): La rotación de proveedores en el año 2022 fue de 4,99 veces y para el año 2021 fue de 5,34 veces; hubo una disminución en la rotación de proveedores siendo levemente positiva ya que Gevial S.A.S. tardo un poco pagar a sus proveedores.

Rotación de proveedores (días): La rotación de proveedores en el año 2022 fue de 75 días y para el año 2021 fue de 34 días; hubo una disminución que significa que está acortando el apalancamiento en la rotación de proveedores.

Ciclo de efectivo: En el año de 2022 el ciclo de efectivo fue de 75 días y para el año 2021 fue de 34 días, se observó un aumento de 40 días lo que significa que Gevial S.A.S. presenta una gestión de cobro de cartera poco eficiente.

4.16 Estrategia de fortalecimiento

Efectivo y equivalentes de efectivo: Implementar tecnología y automatización: Utilizar herramientas y software de gestión de cobro que permitan automatizar tareas repetitivas, rastrear pagos, enviar recordatorios y generar informes. La tecnología puede ayudar a agilizar el proceso de cobro y mejorar la eficiencia general.

Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar El aumento en la rotación de la cartera, en Gevial S.A.S., implica que el área de cartera se está demorando más tiempo en cobrar a sus clientes, esto afecta negativamente la liquidez y la salud financiera de la empresa. Para abordar este problema, se puede implementar la siguiente estrategia:

- **Análisis de la cartera:** Realizar un análisis exhaustivo de la cartera de clientes para identificar las razones del aumento en la rotación de la cartera.
- **Mejorar la gestión de cobros:** Implementar procesos más eficientes para la gestión de cobros. Establece un sistema de recordatorios y seguimiento proactivo de pagos vencidos.
- **Negociación de plazos de pago:** Tener un acercamiento con los clientes que se encuentra con pagos vencidos para acordar plazos de pago más cortos y establecer acuerdos claros sobre los términos de pago.

- **Seguimiento constante:** Mantener un seguimiento constante de la rotación de la cartera y de los indicadores financieros relacionados.

Cuentas por pagar comerciales: La proporción de fuentes de financiación a corto plazo con respecto al total de activos ha aumentado de un 49,44% en el año 2021 a un 60,66% en el año 2022. Esto indica que la empresa ha dependido cada vez más de fuentes de financiamiento a corto plazo para respaldar sus operaciones.

El aumento en el endeudamiento a corto plazo es de \$11,22, lo que sugiere que la empresa ha adquirido más deudas en el año 2022 en comparación con el año 2021. Este aumento en la deuda a corto plazo puede tener implicaciones negativas para la liquidez de la empresa.

La dependencia creciente de fuentes de financiación a corto plazo puede ser una señal de dificultades para obtener financiamiento a largo plazo o de problemas en la generación de flujo de efectivo suficiente para cubrir las obligaciones a largo plazo. Esto puede afectar negativamente la capacidad de la empresa para hacer frente a sus compromisos financieros y mantener su liquidez.

Es importante que la empresa que se realice un análisis financiero más detallado y se consulte con expertos en finanzas para tomar decisiones coherentes y acertadas.

Gastos de Administración: El aumento de los gastos administrativos provocó una disminución en el margen operacional de Gevial S.A.S. entre los años 2021 y 2022. Esto indica que la empresa tuvo menos recursos disponibles para afrontar sus demás erogaciones en el año 2022 en comparación con el año anterior.

Analizar detalladamente los gastos administrativos para identificar las áreas de mayor incremento y buscar formas de reducirlos o controlarlos sin comprometer el funcionamiento eficiente de la empresa.

Revisar los costos directos para asegurarse de que se están gestionando de manera óptima y buscar oportunidades para optimizar la eficiencia y reducir los gastos.

Realizar un análisis exhaustivo de los ingresos y buscar oportunidades para aumentar las ventas y generar un mayor flujo de efectivo.

Considerar la posibilidad de revisar la estructura de precios de los productos o servicios ofrecidos para garantizar que sean competitivos y generen márgenes operativos saludables.

Implementar medidas de control de gastos y establecer presupuestos claros para cada área de la empresa, con el fin de evitar desviaciones y mantener una gestión financiera sólida.

Buscar oportunidades de diversificación o expansión en nuevos mercados o líneas de negocio que puedan generar ingresos adicionales y contribuir a mejorar el margen operacional.

Realizar un seguimiento regular del desempeño financiero de la empresa, analizando los indicadores clave y realizando ajustes o modificaciones en la estrategia según sea necesario.

Brindar capacitación constante a los equipos trabajo para mejorar sus habilidades y conocimientos. El personal bien capacitado es más eficiente y efectivo en su trabajo, lo que puede conducir a una reducción de costos. Además, se fomenta un ambiente de trabajo positivo y motivador para promover la productividad y el compromiso de los empleados.

Costos de operación: Realizar un análisis exhaustivo de los procesos de la empresa en búsqueda de optimizarlos y lograr una mayor eficiencia, a su vez identificando cuellos de botella, para eliminar actividades innecesarias o redundantes. La mejora de procesos puede ayudar a reducir costos y aumentar la productividad.

Después de realizado el análisis vertical y horizontal de la empresa Gevial S.A.S. se observó que los rubros, tales como, el Efectivo y equivalentes de efectivo, Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar, Cuentas por pagar comerciales , Gastos de administración y Costos de operación en los cuales se tuvo mayor variación con respecto de año 2021 al 2022, se hace necesario tomar medidas que permitan disminuir o ayudar se logre una estabilización de los rubros para poder lograr la rentabilidad que se espera obtener de la compañía.

4.16. Discusión y Conclusiones

La implementación de las estrategias diseñadas para Gevial SAS será un paso fundamental para garantizar el crecimiento y la supervivencia a largo plazo de la compañía en un mercado cada vez más competitivo y en constante evolución. La recopilación de información y el análisis de la matriz DOFA ha permitido comprender la situación actual de la compañía y los desafíos y oportunidades que presenta el entorno empresarial.

El análisis de la matriz DOFA se identificó las fortalezas y debilidades internas de Gevial SAS, así como las oportunidades y amenazas externas que enfrenta la compañía. Esta información fue fundamental para desarrollar estrategias que capitalicen las fortalezas internas y aprovechen las oportunidades externas, mientras que al mismo tiempo se abordó las debilidades y se mitiguen las amenazas.

Al realizar la implementación de las estrategias diseñadas para Gevial S.A.S. se pudo concluir, que la empresa asegure su sostenibilidad a largo plazo a través de la incursión en nuevas líneas de negocio, como la prestación de servicios técnicos a empresas sin experiencia en el sector de diseño de infraestructura de ingeniería civil y la creación de

una escuela de formación para empresas y profesionales. Para obtener nuevos recursos económicos, se propone ampliar el rubro presupuestal y adquirir equipos y herramientas de última tecnología para mejorar su competitividad.

La empresa también debe considerar la expansión a nivel internacional, lo que requiere un equipo especializado para estudiar las políticas fiscales, legales y contractuales de los países de interés.

Es importante realizar una revisión exhaustiva del presupuesto de los proyectos adjudicados y evaluar la viabilidad de las empresas con las que se pretende negociar. Para maximizar la eficiencia en la ejecución de proyectos, se sugiere conformar un equipo de profesionales y contar con el acompañamiento jurídico necesario. Se recomienda diseñar un presupuesto riguroso y detallado para identificar áreas de gastos y costos excesivos.

En resumen, la implementación de las estrategias diseñadas para Gevial SAS es fundamental para garantizar el crecimiento y la supervivencia a largo plazo de la compañía en un mercado competitivo y en constante evolución. El análisis de la matriz DOFA permitió identificar las fortalezas y debilidades internas de la empresa, así como las oportunidades y amenazas externas. Esto condujo al desarrollo de estrategias para capitalizar las fortalezas y oportunidades, abordar las debilidades y mitigar las amenazas.

Fuentes de consulta

- Bernal, M. C., & Toloza, Y. P. (2020). *Repositorio Unicartagena*. Obtenido de https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/10358/Trabajo%20de%20Grado_Plan%20estrategico%20Proyectos%20Industriales.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Fred R, D. (2016). *Administración Estratégica: Teoría y casos*. Mexico: Pearson Educación.
- Fred R, D. (2021). *Dirección Estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones* (Vol. 16). Mexico: Pearson Educación.
- Fundación Wikimedia Inc. (2022). *Wikipedia*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Alfred_D._Chandler_Jr.
- George, T. (2012). *Estrategia en la Práctica: La guía profesional para el pensamiento estratégico*. Ediciones Granica. Obtenido de https://elibro.net/es/lc/biblioibero/titulos/66741?as_contributor=george__tovstiga
- Gevial.co*. (2022). Obtenido de <https://gevial.co/#>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial* (Vol. 14). Mexico D.F.: MC Graw Hill. Obtenido de https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf
- Londoño, M. A. (2017). *Biblioteca Digital Univalle*. Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/12703/0586374%20O.K.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- López, J. M. (2017). *Unimilitar*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17566/LopezParedesJohannaMercedes2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- No, A. (1995). *Funcion Publica*. Obtenido de Diario Oficial de la República de Colombia:
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=6739>
- No, A. (1991). *Secretaria del Senado*. Obtenido de
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html
- No, A. (1997). *Funcion Publica*. Obtenido de Diario Oficial de la República de Colombia:
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=343>
- No, A. (2009). *Secretaria del Senado*. Obtenido de
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1340_2009.html
- No, A. (2012). *Funcion Publica*. Obtenido de
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981>
- Rojas López, M. D. (2012). *Planeación Estratégica Fundamentos y casos* (Quinta ed.). Bogotá: Ediciones de la U. Obtenido de
<https://elibro.net/es/ereader/biblioibero/132398>
- Rojas, M. D., & Medina, L. (2012). *Planeacion estrategica Fundamentos y casos*. Bogotá D.C.: Ediciones la U. Obtenido de <http://www.ebooks7-24.com.iberobasesdedatosezproxy.com/stage.aspx?il=5525&pg=&ed=>
- Timetoast timelines*. (2007). Obtenido de <https://www.timetoast.com/timelines/autores-6dea696f-f701-443b-a62f-9f9ef66faac8>
- Wikimedia, F. (12 de 05 de 2023). *Wikipedia*. Obtenido de
https://es.wikipedia.org/wiki/Alfred_D._Chandler_Jr.
- Wikipedia*. (12 de 05 de 2023). Obtenido de
https://es.wikipedia.org/wiki/Alfred_D._Chandler_Jr.
- Bernal, M. C., & Toloza, Y. P. (2020). *Repositorio Unicartagena*. Obtenido de
<https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/10358/Trabajo%2>

Ode%20Grado_Plan%20estrategico%20Proyectos%20Industriales.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Fred R, D. (2016). *Administración Estratégica: Teoría y casos*. Mexico: Pearson Educación.

Fred R, D. (2021). *Dirección Estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones* (Vol. 16). Mexico: Pearson Educación.

Fundación Wikimedia Inc. (2022). *Wikipedia*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Alfred_D._Chandler_Jr.

George, T. (2012). *Estrategia en la Práctica: La guía profesional para el pensamiento estratégico*. Ediciones Granica. Obtenido de https://elibro.net/es/lc/biblioibero/titulos/66741?as_contributor=george__tovstiga

Gevial.co. (2022). Obtenido de <https://gevial.co/#>

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial* (Vol. 14). Mexico D.F.: MC Graw Hill. Obtenido de https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf

Londoño, M. A. (2017). *Biblioteca Digital Univalle*. Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/12703/0586374%20O.K.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

López, J. M. (2017). *Unimilitar*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17566/LopezParedesJohannaMercedes2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

No , A. (1995). *Funcion Publica*. Obtenido de Diario Oficial de la República de Colombia: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=6739>

- No, A. (1991). *Secretaría del Senado*. Obtenido de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html
- No, A. (1997). *Funcion Publica*. Obtenido de Diario Oficial de la República de Colombia: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=343>
- No, A. (2009). *Secretaría del Senado*. Obtenido de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1340_2009.html
- No, A. (2012). *Funcion Publica*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981>
- Rojas López, M. D. (2012). *Planeación Estratégica Fundamentos y casos* (Quinta ed.). Bogotá: Ediciones de la U. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/biblioibero/132398>
- Rojas, M. D., & Medina, L. (2012). *Planeacion estrategica Fundamentos y casos*. Bogotá D.C.: Ediciones la U. Obtenido de <http://www.ebooks7-24.com.iberobasesdedatosezproxy.com/stage.aspx?il=5525&pg=&ed=>
- Timetoast timelines*. (2007). Obtenido de <https://www.timetoast.com/timelines/autores-6dea696f-f701-443b-a62f-9f9ef66faac8>
- Wikimedia, F. (12 de 05 de 2023). *Wikipedia*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Alfred_D._Chandler_Jr.
- Wikipedia*. (12 de 05 de 2023). Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Alfred_D._Chandler_Jr.

Anexos

Entrevista

- a) Entrevistador: Queremos conocer acerca de esta empresa, los factores internos y externos que influyen en el desarrollo y competitividad de Gevial S.A.S.

- b) Entrevistador: Los equipos y herramientas están cumpliendo su vida útil, lo que afecta la competitividad frente a otras empresas del mismo sector. ¿Podría hablarme más sobre este desafío y cómo afecta a la empresa?

- c) Entrevistador: El presupuesto que se tiene destinado para la adquisición de una nueva tecnología es suficiente ¿Podría explicar cómo esto afecta sus planes de inversión y qué medidas están tomando al respecto?

- d) Entrevistador: Señala que no se realiza una revisión exhaustiva del presupuesto de los proyectos adjudicados a la empresa. ¿Podría explicar cómo esto puede afectar el desempeño financiero y la ejecución de los proyectos?

- e) Entrevistador: Se menciona que se asocian con empresas para participar en licitaciones en contratos con el Estado. ¿Podría hablar más sobre la evaluación que se hace a estas empresas, así mismo como podría afectar la imagen de la empresa y la ejecución de los contratos obtenidos?

- f) Entrevistador: Me gustaría hablar sobre las fortalezas y oportunidades de la empresa. Comencemos con la afirmación de que tienen la capacidad de expandirse a nivel internacional. ¿Podría hablarme más sobre sus planes de expansión y cómo esto contribuirá a su crecimiento?

- g) Entrevistador: ¿ha identificado una oportunidad de generar nuevos ingresos al proporcionar servicios técnicos a empresas sin experiencia?, ¿Podría explicar cómo planean aprovechar esta oportunidad y qué servicios específicos ofrecerán?

- h) Entrevistador: Conocemos que son líderes en calidad de servicios y reconocidos a nivel nacional. ¿Podría explicar cómo han logrado esta posición y cómo planean mantenerla en el futuro?

- i) Entrevistador: Nos puede comentar sobre los recursos y fortalezas de su empresa. menciona que cuentan con un personal calificado y una planta de personal adecuada para ejecutar los proyectos. ¿Podría hablar más sobre el enfoque que tienen en la contratación y retención de personal calificado?

- j) Entrevistador: Me gustaría hablar sobre la afirmación de que su empresa ha obtenido reconocimientos y certificaciones por su desempeño y calidad de servicios. ¿Podría mencionar algunas de las certificaciones y cómo han influido en su empresa?

- k) Entrevistador: Como se abordan los aspectos jurídicos, se tiene un equipo que pueda enfrentar las actuaciones legales y contractuales para refutar pretensiones de los contratos en ejecución. ¿Cómo abordan esta situación y cómo se aseguran de proteger los intereses de la empresa en estos casos?

- l) Entrevistador: El flujo de efectivo se ve afectado por reprocesos de información y prórrogas en la ejecución de los proyectos. ¿Qué medidas están tomando para mejorar el flujo de efectivo y minimizar estos impactos negativos?

- m) Entrevistador: Me gustaría preguntar sobre las estrategias de crecimiento y desarrollo de GEVIAL S.A.S. Según la información, se mencionan varias iniciativas como la búsqueda de nuevos clientes, la incursión en nuevas líneas de

negocio y la ubicación geográfica estratégica. ¿Podría comentar más sobre estas estrategias y cómo contribuyen al crecimiento de la empresa?

Presupuesto				
Descripción	Tiempo	Sueldo/Horas	Costo \$	
Personal investigador				
	Horas			
Investigadores de la información 1	480	\$ 18.750	\$	9.000.000
Investigadores de la información 2	480	\$ 18.750	\$	9.000.000
Subtotal Costo de personal				\$ 18.000.000
Costos indirectos (factor Multiplicador)	1		\$	21.240.000
Total costos de personal investigador				\$ 39.240.000
Equipo				
Computadores (cotización)	2	\$ 1.799.901	\$	3.599.802
Subtotal costos Equipos				\$ 3.599.802
Gastos varios por servicios				
Diligenciamientos de formatos recopilación de información	\$ 8.000	60	\$	480.000
Subtotal Gastos varios por servicios				\$ 480.000
Total				\$ 43.319.802

(Lerma, 2016)