

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
AR ARQUITECTOS - DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN S.A.S.
PERIODO 2017 - 2022**

**ROBERT NEL ASPRILLA CAMPOS
VICTOR ARCADIO GARCÍA HERNÁNDEZ**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE ARTES INTEGRADAS
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA
CONSTRUCCIÓN**

SANTIAGO DE CALI – 2017

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
AR ARQUITECTOS - DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN S.A.S.
PERIODO 2017 – 2022**

**ROBERT NEL ASPRILLA CAMPOS
VICTOR ARCADIO GARCÍA HERNÁNDEZ**

**DIRECTOR
BENJAMÍN BETANCOURT G.
Administrador de Empresas (MBA)**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE ARTES INTEGRADAS
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA
CONSTRUCCIÓN**

SANTIAGO DE CALI – 2017

NOTA DE ACEPTACIÓN

El presente trabajo de grado fue aprobado por el director del programa de la Especialización en Administración de Empresas de la Construcción, de la Universidad del valle

Arq. ENRIQUE SINISTERRA O.
Director de la especialización

Admr. BENJAMÍN BETANCOURT G.
Director Trabajo Integrador

Ing. Paula Marcela Puentes
Jurado Evaluador

Cali, septiembre de 2017

CONTENIDO

No.	Descripción	Página
0	RESUMEN	10
0	INTRODUCCIÓN	11
1.	METODOLOGÍA	12
1.1	TRATAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1.1	IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.1.2	UBICACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.1.3	TENENCIA DEL PROBLEMA	13
1.1.4	CRONOLOGÍA	13
1.1.5	MAGNITUD	14
1.1.6	CAUSAS DEL PROBLEMA	15
1.1.7	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.2	OBJETIVOS	16
1.2.1	OBJETIVO GENERAL	16
1.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.3	JUSTIFICACIÓN	18
1.3.1	PORQUE ES IMPORTANTE ESTE ESTUDIO	18
1.3.2	IMPORTANCIA PARA EL ESTUDIANTE	18
1.4	MARCOS REFERENCIALES	18
1.4.1	MARCO TEÓRICO	19
1.4.1.1	LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	19
1.4.1.2	LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LA TOMA DE DECISIONES	20
1.4.1.3	EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	20
1.4.1.3.1	IDENTIFICACIÓN DE LA MISIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN, SUS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	21
1.4.1.3.2	ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	22
1.4.1.3.3	IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	22

1.4.1.3.4	ANÁLISIS DE LOS RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN	22
1.4.1.3.5	IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	23
1.4.1.3.6	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	24
1.4.1.3.7	IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS	24
1.4.1.3.8	EVALUACIÓN DE RESULTADOS	25
1.5	DISEÑO METODOLÓGICO	25
1.5.1	TIPO DE ESTUDIO	25
1.5.1.1	ESTUDIO EXPLORATORIO	25
1.5.1.2	ESTUDIO DESCRIPTIVO	26
1.6	MÉTODO	26
1.6.1	MÉTODO INDUCTIVO	26
1.6.2	MÉTODO DEDUCTIVO	27
1.6.3	MÉTODO ANALÍTICO	27
1.7	HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS	28
1.8	PARTICIPANTES EN EL PROCESO	28
2.	CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA	29
2.1	RESEÑA HISTÓRICA	29
2.2	IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	30
2.3	MISIÓN	31
2.4	VISIÓN	31
2.5	RECURSOS Y PERSONAL	32
2.6	ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN	32
3.	ANÁLISIS DEL ENTORNO	34
3.1	ENTORNO GEOFÍSICO	34
3.2	ENTORNO GEOGRÁFICO	35
3.3	ENTORNO DEMOGRÁFICO	39
3.4	ENTORNO CULTURAL	41
3.5	ENTORNO AMBIENTAL	42
3.6	ENTORNO TECNOLÓGICO	44
3.7	ENTORNO SOCIAL	48

3.8	ENTORNO JURÍDICO	49
3.9	ENTORNO ECONÓMICO	50
3.10	ANÁLISIS INTEGRADO DEL ENTORNO	59
4.	ANÁLISIS DEL SECTOR	62
4.1	SITUACIÓN GENERAL DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN	62
4.2	ASPECTOS ECONÓMICOS Y EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN	63
4.3	COMPORTAMIENTO DE LA ACTIVIDAD DE LA CONSTRUCCIÓN	65
4.4	CINCO FUERZAS COMPETITIVAS	66
5.	BENCHMARKING	71
5.1	EMPRESAS CONSTRUCTORAS A COMPARAR	71
5.1.1	EMPRESA 1: CONMETAL LTDA.	72
5.1.2	EMPRESA 2: SERCOM S.A.S.	74
5.1.3	EMPRESA 3: ALIRIO VÁSQUEZ CONSTRUCCIONES S.A.S.	76
5.2	FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	77
5.3	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	83
5.4	RADAR DE BENCHMARKING	84
5.5	ANÁLISIS DE RESULTADO	87
5.6	RECOMENDACIONES PARA - AR ARQUITECTOS – DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN S.A.S.	88
6.	ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO	89
6.1	PLANIFICACIÓN	89
6.2	ORGANIZACIÓN	90
6.3	DIRECCIÓN	91
6.4	CONTROL	91
6.5	GERENCIA GENERAL	92
6.6	DEPARTAMENTO TÉCNICO	93

6.7	DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y VENTAS	94
6.8	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	95
6.9	DEPARTAMENTO FINANCIERO Y CONTABLE	95
6.10	ANÁLISIS FINANCIERO – AR ARQUITECTOS – DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN S.A.S.	96
6.10.1	BALANCE GENERAL	97
6.10.2	ESTADO DE RESULTADOS	98
6.10.3	NORMALIZACIÓN VERTICAL BALANCE GENERAL 2015- 2016	99
6.10.3.1	ANÁLISIS DE NORMALIZACIÓN VERTICAL BALANCE GENERAL	100
6.10.4	NORMALIZACIÓN VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS	101
6.10.4.1	ANÁLISIS DE LA NORMALIZACIÓN VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS	103
6.10.5	NORMALIZACIÓN HORIZONTAL BALANCE GENERAL	104
6.10.5.1	ANÁLISIS DE LA NORMALIZACIÓN HORIZONTAL BALANCE GENERAL	105
6.10.6	NORMALIZACIÓN HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS	106
6.10.6.1	ANÁLISIS DE LA NORMALIZACIÓN HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS	108
6.10.7	INDICADORES FINANCIEROS	109
6.10.7.1	ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS	110
6.10.7.1.1	INDICADORES DE LIQUIDEZ	111
6.10.7.1.2	INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO	112
6.10.7.1.3	INDICADORES DE ACTIVIDAD	113
6.6.7.1.4	INDICADORES DE LUCRATIVIDAD	115
6.6.7.1.5	INDICADORES DE APALANCAMIENTO	117
6.10.8	COMPARATIVO INDICADORES FINANCIEROS EMPRESAS CONSTRUCTORAS 2016	119

6.10.9	CONCLUSIONES DE LA COMPARACIÓN DE LOS INDICADORES DEL SECTOR CON LOS INDICADORES DE LA EMPRESA ANALIZADA	120
6.10.10	CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS FINANCIERO	121
7.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	123
7.1	MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (EFI)	123
7.2	MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (EFE)	124
7.3	ESTRATEGIAS DOFA	126
8.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	129
8.1	MISIÓN	129
8.2	VISIÓN	129
8.3	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	130
8.3.1	OBJETIVOS FINANCIEROS	130
8.3.2	OBJETIVOS DE CRECIMIENTO	131
8.3.3	OBJETIVOS DE COMPETITIVIDAD	131
8.3.4	OBJETIVOS DE PRODUCTIVIDAD	131
8.3.5	OBJETIVOS DE CALIDAD	132
8.3.6	OBJETIVOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	132
8.4	ESTRATEGIAS	132
8.4.1	PENETRACIÓN DEL MERCADO	133
8.4.2	DESARROLLO DE MERCADOS	133
8.4.3	DESARROLLO DE PRODUCTOS	133
8.4.4	DIVERSIFICACIÓN	134
8.4.5	ESTRATEGIAS FINANCIERAS	134
8.4.6	ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	134
8.4.7	ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD	134
8.4.8	ESTRATEGIAS DE PRODUCTIVIDAD	135
8.4.9	ESTRATEGIAS DE CALIDAD	135

8.5	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	135
9.	PLAN DE ACCIÓN	139
9.1	SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO DE LA EMPRESA	139
9.2	OBJETIVOS A CORTO PLAZO	141
9.3	ACTIVIDADES A REALIZAR	141
9.4	RESPONSABLES	142
9.5	RECURSOS	142
9.6	SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PLAN	143
9.7	INDICADORES DE GESTIÓN Y CRONOGRAMA DE MEDICIÓN	143
10.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	145
10.1	CONCLUSIONES	145
10.2	RECOMENDACIONES	146
11.	BIBLIOGRAFÍA	148

RESUMEN

En este trabajo encontraremos el Plan Estratégico para la empresa AR Arquitectos - Diseño y Construcción S.A.S. Este plan está planteado para desarrollarse en el periodo 2017 – 2022.

Este es un documento que analiza la empresa desde diferentes enfoques para tener conocimiento de todos los factores que la afectan, estudiamos y analizamos los entornos que especifican las condiciones operacionales donde la empresa está inmersa, donde se puede diagnosticar y analizar las amenazas y oportunidades; se analiza la dinámica del sector de la construcción para determinar las características del mercado, su crecimiento y la prospectación del mercado de las remodelaciones y reformas; También se estudia la competencia que afronta la empresa para conocer los puntos clave de éxito y la manera como se puede potencializar el funcionamiento de la empresa; uno de los puntos más importantes de este estudio está en conocer la situación interna de la empresa mediante el análisis DOFA, construir el desarrollo de la empresa, combinando los análisis anteriores y otros, se puede formular el direccionamiento estratégico, desarrollar los planes de acción encaminados al fortalecimiento de la empresa y la manera en que se hará la evaluación del desempeño de este plan de acción mediante indicadores.

Como último se presentan las conclusiones y recomendaciones para el mejor funcionamiento de la empresa.

INTRODUCCIÓN

Con la implementación de este plan estratégico se busca suplir la gran demanda que presenta el mercado, a lo que se refiere a remodelaciones y adecuaciones de viviendas y edificios residenciales (estratos 4, 5 y 6)

AR ARQUITECTOS es una empresa pequeña y familiar que busca ganar mercado a nivel local, organizando sus procesos, ya que y hasta la fecha se ha manejado de una forma muy inestable.

Mediante este plan estratégico se logrará un posicionamiento, alcanzando un mercado tan importante, que las actuales constructoras no manejan por costos, buscando el éxito empresarial, mejorando su razón de ser.

Por esto, el presente trabajo presenta la formulación de un plan estratégico de mejoramiento para la empresa, basándose en la situación actual y el entorno que la rodea; se analizan las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades teniendo en cuenta el mercado meta de la empresa que se enfoca en las viviendas y edificios residenciales.

Este análisis debe generar un Plan Estratégico que establezca como base para la empresa, del cual se destacaran las ventajas competitivas que tiene y debe fortalecer ante empresas que desarrollan la misma actividad y son competencia fuerte, así como las estrategias a seguir para mejorar los procesos internos que en la actualidad se desarrollan; de todo este análisis se desprenderá un plan de acción encaminado medir a través de la formulación, por parte de la gerencia, los indicadores que permitirán evaluar el desempeño de la empresa y establecer correctivos y nuevas metas de crecimiento.

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA:
AR ARQUITECTOS – DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN S.A.S.
PERIODO 2017-2022**

1. METODOLOGÍA

Termino compuesto del vocablo método y el sustantivo griego logos que significa juicio, estudio, esta palabra se puede definir como la descripción, el análisis y la valoración crítica de los métodos de investigación.

La metodología es el instrumento que enlaza el sujeto con el objeto de la investigación, sin la metodología es casi imposible llegar a la lógica que conduce al conocimiento científico.

1.1 TRATAMIENTO DEL PROBLEMA

En este Capítulo se identifica y se describe el problema que llevó a determinar y desarrollar un plan estratégico para la empresa AR ARQUITECTOS – Diseño y Construcción S.A.S., empresa pequeña que busca mejorar su enfoque en el sector de la construcción.

La Empresa se dedica exclusivamente a diseños de viviendas privadas (eventualmente) logrando en muchos casos su construcción, colocándolos a la par de grandes constructoras y en muchos casos, costosos.

La necesidad de abarcar un mercado más amplio y teniendo en cuenta los requerimientos de los clientes, llevó a identificar la gran demanda que existe en el mercado local y más específicamente en los estratos 4, 5 y 6, en donde por su capacidad de adquisición y por la entrega de casas básicas por parte de las constructoras, causaban una dinámica en un sector de las remodelaciones y adecuaciones, que en muchos casos son manejados informalmente por maestros de obra.

Las grandes constructoras por sus altos costos administrativos, solo se dedican a vender viviendas nuevas o proyectos nuevos, dejando de lado un mercado amplio, con pretensiones de invertir y mejorar sus unidades familiares, siendo este el mercado que se busca mediante el presente Plan Estratégico.

1.1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Culturalmente se está presentando que un mercado no tan pequeño de las remodelaciones y adecuaciones de viviendas y edificios residenciales, en los estratos 4, 5 y 6, se viene trabajando con maestros de obra y profesionales independientes.

Existe una gran demanda en este tipo de obras, que son finalmente ejecutadas con informalidad y sin respaldo financiero, técnico y legal.

1.1.2 UBICACIÓN DEL PROBLEMA

El área de influencia será el Departamento del Valle del Cauca y sus 42 Municipios, enfocado principalmente en los barrios de estratos 4, 5 y 6, este será el foco principal de intervención, debido a la ventaja de conocer el mercado, el crecimiento del mismo y un amplio libro de posibles clientes.

Una vez fortalecida la empresa a nivel local y regional, se buscará una proyección a nivel nacional.

1.1.3 TENENCIA DEL PROBLEMA

Hombres y mujeres laboralmente activos, que generalmente son técnicos o profesionales, con hogares conformados e ingresos medio-altos.

Generalmente este tipo de núcleos familiares adquieren vivienda básica, lo que conlleva a la gran demanda del mercado buscado.

1.1.4 CRONOLOGÍA

Apoyados en la gran demanda del mercado local, este tipo de remodelaciones y adecuaciones de viviendas y edificios residenciales jamás ha sido abarcado, ya que culturalmente las empresas constructoras solo se han orientado hacia los mercados de las viviendas nuevas, siendo o vivienda de interés social (VIS) o Vivienda en estratos altos, creando un gran problema cultural y social.

Con este plan estratégico se busca encaminar la empresa hacia un nuevo foco u objetivo para lograr un crecimiento empresarial.

1.1.5 MAGNITUD

La comuna 19 de la ciudad de Cali (ejemplo puntual), compuesta por 35 barrios, de los cuales el 92% (32 Barrios) son clientes potenciales (barrios en estratos 4, 5 y 6) Caso contrario ocurre con la comuna 5 de la ciudad Cali, en la cual sus 20 barrios corresponden a estrato 3, quedando totalmente descartados según este plan estratégico.

La comuna 19 de la ciudad de Santiago de Cali consta de 35 barrios:

Tabla 1: BARRIOS DE LA COMUNA 19

SANTIAGO DE CALI		
BARRIOS COMUNA 19		
No.	BARRIO	ESTRATO
1	El Mortiñal	6
2	Tejares-Cristales	6
3	El Refugio	5
4	La Cascada	5
5	El Lido	5
6	Urb. Tequendama	5
7	San Fernando Nuevo	5
8	Urb. Nueva Granada	5
9	Santa Isabel	5
10	Bellavista	5
11	Champagnat	5
12	Los Cámbulos	5
13	Urb. Militar	5
14	Cuarto de Legua-Guadalupe	5
15	Santa Bárbara	5
16	Nueva Tequendama	5
17	Cañaveralejo - Seguros Patria	5
18	Camino Real	5

19	Joaquín Borrero Sinisterra	5
20	Los Fundadores	5
21	Pampalinda	5
22	Sector Cañaveralejo	5
23	Guadalupe	5
24	UR Riberas del Río	5
25	U. Deportiva Alberto Galindo-Plaza De Toros	5
26	Eucarístico	4
27	San Fernando Viejo	4
28	Miraflores	4
29	El Cedro	4
30	Urb. Colseguros	4
31	UR. Santiago De Cali	4
32	UR. El Coliseo	4
33	3 de julio	3
34	Sector Bosque Mpal	3
35	Sector La Sirena	2

Fuente: Departamento de Planeación, Alcaldía de Santiago de Cali. «Cali en cifras 2007»

El 8% son Barrios descartados (3 Barrios)

El 92% son Barrios con el enfoque buscado (32 Barrios)

1.1.6 CAUSAS DEL PROBLEMA

Las empresas constructoras se especializaron en diseño y construcción de vivienda nueva.

- El mercado de las remodelaciones y adecuaciones a viviendas y edificaciones residenciales esta desatendido por empresas especializadas y es atendido por mano de obra informal, sin responsabilidades, sin calidad y garantías formales.
- Desconocimiento de la NSR-2010 que rige las obras civiles en Colombia.
- Este tipo de servicios no ofrece postventa, tampoco atención al cliente.
- Informalidad contractual.
- No existe una tabla de precios que regule el mercado informal.

- Malas prácticas constructivas.
- Sin respaldo financiero, ni legal.
- No existe acompañamiento al cliente antes, durante y después.

1.1.7 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Qué recursos tecnológicos se deben implementar para ser líderes del mercado?
- ¿Cómo debe capacitar AR Arquitectos – Diseño y Construcción S.A.S. a su mano de obra calificada para marcar diferencia en el mercado?
- ¿Qué recursos, factores, fundamentos y circunstancias, se deben considerar para la formulación del Plan Estratégico de la empresa?
- ¿Cómo y qué tipo de Publicidad debe tener AR Arquitectos – Diseño y Construcción S.A.S. para llegar a este mercado tan puntual?
- ¿En qué forma se debe implementar el plan estratégico para el mejoramiento de los procesos internos de la empresa?

1.2 OBJETIVOS

Se dividen en los objetivos generales y específicos que se van a alcanzar a través del análisis a realizar.

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Formular el plan Estratégico de la empresa AR Arquitectos – Diseño y Construcción S.A.S., buscando ser líder y pionera en un sector específico de la construcción.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Se establecen seis objetivos específicos:

- Realizar una referencia histórica y una reformulación de la misión, visión, Objetivos, Políticas de Calidad, principios y valores corporativos de la empresa AR Arquitectos – Diseño y construcción S.A.S., que permita tener un nuevo enfoque o direccionamiento.

- Realizar un plan estratégico por etapas, con fechas marcadas para seguimientos y control.
- Absorber la demanda del mercado local.
- Buscar alianzas con multinacionales por medio de sus departamentos de recursos humanos o fondos de empleados.
- Realizar una reingeniería de nuestro entorno interno y externo
- Identificar la competencia y los campos de acción de las mismas

ANÁLISIS DEL ENTORNO

- Amenazas
- Oportunidades

ANÁLISIS SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

- Ambiental
- Tecnológico

ESTUDIO DE COMPARACIÓN

ANÁLISIS INTERNO

- Fortalezas
- Debilidades

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

- Misión
- Visión

PLAN DE ACCIÓN

- Mejoramiento de la Empresa

1.3 JUSTIFICACIÓN

Se determina la importancia del estudio de este problema para la empresa y para el estudiante.

1.3.1 IMPORTANCIA PARA LA EMPRESA

La importancia de la formulación de un plan estratégico para AR Arquitectos – Diseño y Construcción S.A.S., se basa en el análisis de diferentes puntos de vista del funcionamiento de la empresa, lo que permite tener una radiografía de la empresa en su situación actual, identificando problemas en las áreas, planteando soluciones y basándose en la competitividad.

Este plan estratégico busca que la empresa conozca mejor el mercado objetivo al que se dirige, para crear nuevos procedimientos y políticas basadas en la corrección de errores, aumentar las fortalezas e implementación de nuevas metodologías que permitan dar al cliente satisfacción y buena rentabilidad a la empresa, lo que permitirá posicionarse en el sector y perdurar en el tiempo.

1.3.2 IMPORTANCIA PARA EL ESTUDIANTE

La aplicación de los conocimientos adquiridos en la especialización se ve reflejada en este documento que es de gran importancia para los autores ya que sirve al crecimiento y fortalecimiento de la empresa.

1.4 MARCOS REFERENCIALES

El análisis realizado tiene como marco de referencia el libro Conceptos de Administración estratégica, del Dr. David Fred quien es el autor de tres libros de texto convencionales de gestión estratégicos que se han utilizado en más de 400 colegios y universidades, incluyendo la universidad Harvard y la universidad de Duke.

1.4.1 MARCO TEÓRICO

El marco teórico se basa en el conocimiento sobre los conceptos de la administración estratégica, las etapas y la utilización de un modelo.

Consiste en desarrollar la teoría que va a fundamentar el proyecto con base al planteamiento del problema que se ha realizado. Existen numerosas posibilidades para elaborarlo, la cual depende de la creatividad del investigador. Una vez que se ha seleccionado el tema objeto de estudio y se han formulado las preguntas que guíen la investigación, el siguiente paso consiste en realizar una revisión de la literatura sobre el tema. Esto consiste en buscar las fuentes documentales que permitan detectar, extraer y recopilar la información de interés para construir el marco teórico pertinente al problema de investigación planteado.

1.4.1.1 LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

La administración estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio que: define los objetivos a largo plazo, identifica metas y objetivos cuantitativos, desarrolla estrategias para alcanzar dichos objetivos y localiza recursos para llevar a cabo dichas estrategias. Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones. Hitt, Ireland y Hoskisson, expresan que la administración estratégica es un proceso compuesto por el conjunto completo de compromisos, decisiones y acciones que requiere una empresa para lograr una competitividad estratégica y obtener un rendimiento superior al promedio. En este proceso, el primer paso de la empresa consiste en analizar tanto su entorno externo como el interno para determinar cuáles son sus recursos, capacidades y competencias centrales; es decir, las fuentes de “insumos estratégicos”. Con esta información define su visión y su misión y formula su estrategia. Con el fin de implementar esta estrategia la empresa toma medidas para lograr la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio. El resumen de la secuencia de actividades es como sigue: las acciones

estratégicas efectivas ocurren en el contexto de la formulación de una estrategia integrada con sumo cuidado y las acciones de su implementación derivan en los resultados estratégicos deseados. Se trata de un proceso dinámico porque los mercados y las estructuras de la competencia no cesan de cambiar y deben coordinarse con los insumos estratégicos de la empresa que nunca dejan de evolucionar.

1.4.1.2 LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LA TOMA DE DECISIONES

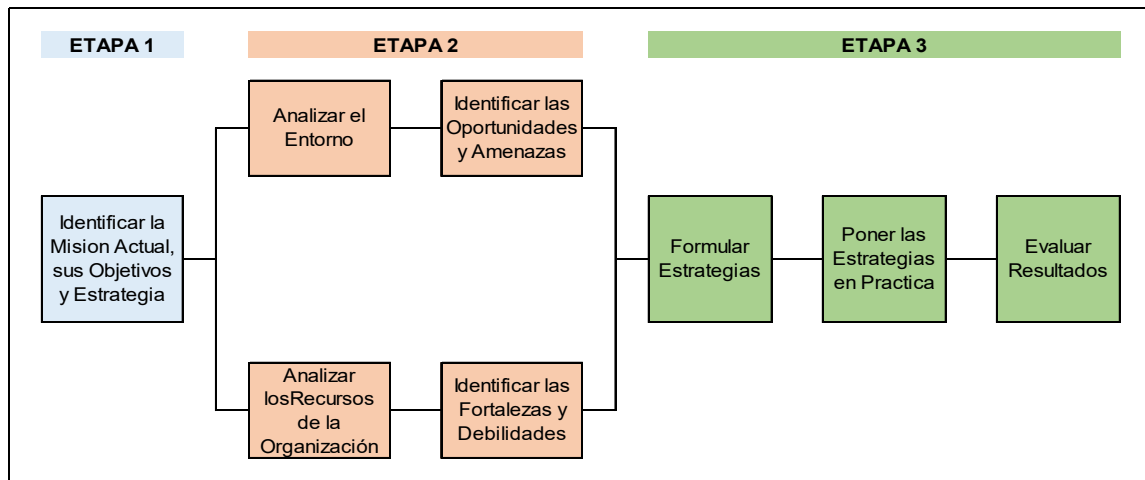
Para Daft, la administración estratégica es un conjunto de decisiones y de acciones con las cuales se formulan e implementan estrategias que darán un ajuste competitivamente superior entre la empresa y su ambiente con el fin de alcanzar sus metas. Los ejecutivos se plantean preguntas como las siguientes: “¿Qué cambios y tendencias están ocurriendo en el entorno competitivo? ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Qué productos o servicios deberíamos ofrecer? ¿Cómo podemos ofrecerlos con mayor eficiencia?” Las respuestas a estas preguntas les sirven para tomar decisiones sobre cómo posicionar a su empresa en el ambiente frente a sus rivales. un desempeño excelente no se logra por mera casualidad. Depende de las decisiones que adopten los ejecutivos. los altos directivos se valen de la administración estratégica para definir una dirección general, la cual constituye la estrategia global de la empresa.

1.4.1.3 EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de administración estratégica está compuesto por ocho pasos en tres (3) etapas que cubren la planificación estratégica, su puesta en práctica o implementación.

Aunque los primeros seis pasos describen la planificación que debe darse, su puesta en práctica y evaluación son igualmente importantes. Hasta las mejores estrategias pueden fallar si la gerencia no las realiza o evalúa de manera debida, en la gráfica numero 1 encontramos las etapas:

GRAFICA 1: DIAGRAMA DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: Internet, <http://es.slideshare.net>

1.4.1.3.1 IDENTIFICACIÓN DE LA MISIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN, SUS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

Cada organización necesita una misión que defina su propósito y dé respuesta a la pregunta: ¿Cuál es nuestra razón de estar en el negocio? Definir la misión de la organización obliga a la gerencia a identificar el ámbito de sus productos o servicios con todo cuidado. Estas declaraciones proporcionan claves sobre cuál es la razón de ser de estas organizaciones. Cuando una compañía no logra definir su propósito y el ámbito de dicho propósito, los resultados pueden ser desastrosos. Determinar el propósito o la razón de un negocio es tan importante para las organizaciones no lucrativas como lo es para las lucrativas.

También es importante que la gerencia identifique los objetivos y estrategias usados actualmente. Los objetivos son la base de la planificación. Los objetivos de una compañía proporcionan las metas de desempeño medibles que los trabajadores buscan alcanzar. Conocer los objetivos actuales de la compañía da a los gerentes la base para decidir si esos objetivos necesitan cambiarse o no. Por los mismos motivos, es importante que los gerentes identifiquen las estrategias que se usan actualmente.

1.4.1.3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

En un artículo anterior referido al entorno organizacional, definimos el entorno externo como una restricción básica sobre las acciones de un gerente. Analizar ese entorno es un paso determinante en el proceso estratégico, dado que el entorno de una organización define, en mayor grado, las opciones disponibles para la gerencia. Una estrategia exitosa será aquella que se ajuste bien al entorno.

Los gerentes de cada organización necesitan analizar su entorno. Tienen que saber, por ejemplo, qué es lo que la competencia hace, que legislación podría afectar a la organización y cuál es la disponibilidad de mano de obra en las localidades donde opera.

Este paso estará completo cuando la gerencia tenga un control exacto de lo que ocurre en su entorno y esté consciente de las tendencias importantes que pudieran afectar sus operaciones.

1.4.1.3.3 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Después de analizar el entorno, la gerencia necesita evaluar qué ha aprendido en términos de oportunidades que la organización pueda explotar y las amenazas que debe enfrentar. Las oportunidades son factores externos del entorno positivos en tanto que las amenazas son negativas.

Tenga en mente que el mismo entorno puede presentar en la misma industria oportunidades para una organización y representar amenazas para otra debido a su diferente administración de recursos.

1.4.1.3.4 ANÁLISIS DE LOS RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN

Después de haber observado el exterior de la organización veamos ahora su interior. Esto consiste en evaluar, por ejemplo, las habilidades y capacidades que tienen los empleados de la organización; cuál es el flujo de efectivo de la empresa; cómo perciben los consumidores a la organización y la calidad de sus productos o servicios, etc.

Este paso obliga a la gerencia a reconocer que cada organización, sin importar su tamaño o poder, está restringida de alguna manera por los recursos y habilidades de que dispone.

1.4.1.3.5 IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

El análisis del punto anterior debe llevar a una evaluación clara de los recursos internos de la organización. También debe señalar las capacidades de la organización para desempeñar actividades funcionales distintas. Cualquier actividad que la organización haga bien o cualquier recurso del que dispone son conocidos como fortalezas. Las debilidades son actividades que la organización no realiza bien o recursos que necesita, pero no dispone. Si cualquiera de estas capacidades o recursos organizacionales es excepcional o únicos, se les llama competencia distintiva de la organización. La gerencia puede utilizar estas capacidades únicas para determinar las armas competitivas de la organización.

Comprender la cultura de la organización y sus fortalezas y debilidades es vital para la gerencia en este paso, y con frecuencia ignorado. Específicamente, los gerentes deben estar conscientes de que las culturas fuertes y débiles tienen efectos diferentes en la estrategia, y que el contenido de una cultura tiene un efecto importante en la estrategia elegida. Las culturas difieren en el grado en el que fomentan el asumir riesgos, explotar la innovación y recompensar el desempeño. Dado que las elecciones estratégicas incluyen dichos factores, los valores culturales influyen en la preferencia de la gerencia por ciertas estrategias.

La fusión de los pasos 3 y 5 da como resultado una evaluación de los recursos internos de la organización y de sus capacidades, oportunidades y amenazas en el entorno externo. Con frecuencia a esto se le llama Matriz DOFA ya que reúne las Fortalezas, Oportunidades Debilidades y Amenazas de la organización con el fin de identificar un nicho estratégico que la organización pueda explotar.

A la luz de la Matriz DOFA, la gerencia también tiene oportunidad de evaluar su misión actual y sus objetivos. Si hay necesidad de hacer cambios en la dirección

general, es aquí donde probablemente se origine. Si no hay necesidad de cambios, la gerencia estará lista para empezar la formulación actual de estrategias.

1.4.1.3.6 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Es necesario establecer estrategias para los niveles corporativo, de negocio y funcional. La formulación de estas estrategias viene después del proceso de toma de decisiones. Específicamente, la gerencia necesita desarrollar y evaluar opciones estratégicas, seleccionar luego estrategias que sean compatibles a cada nivel y que permitan que la organización capitalice mejor sus fortalezas y oportunidades del entorno.

Este paso se completa cuando la gerencia ha desarrollado una serie de estrategias que darán a la organización una ventaja competitiva. Es decir, la gerencia también buscará posicionar a la organización de manera que pueda ganar una ventaja relativa sobre sus rivales. Esto exige una evaluación cuidadosa de las fuerzas competitivas que dictan las reglas de la competencia dentro de la industria de la organización. Los gerentes de éxito elegirán estrategias que den a su organización la ventaja competitiva más favorable; luego tratarán de sostener esa ventaja a lo largo del tiempo.

1.4.1.3.7 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

El penúltimo paso en el proceso de administración estratégica es la puesta en práctica. Una estrategia sólo es tan buena como su puesta en práctica. Sin importar con cuánta efectividad haya planificado sus estrategias una compañía, no podrá tener éxito si las estrategias no son puestas en práctica como es debido.

Es probable que la gerencia tenga necesidad de reclutar, seleccionar, entrenar, disciplinar, transferir, promover y hasta la posibilidad de tener que despedir empleados para cumplir con los objetivos estratégicos de la organización. También, ya que cada vez más organizaciones utilizan equipos de trabajo o la habilidad de

generar y administrar equipos efectivos es una parte importante de la puesta en práctica de la estrategia.

El liderazgo de la alta gerencia es un ingrediente necesario para una estrategia de éxito. También lo es un grupo de gerentes motivados de nivel medio y bajo que desarrollen los planes específicos de la dirección general.

1.4.1.3.2.8 EVALUACIÓN DE RESULTADOS

El paso final en el proceso de administración estratégica es la evaluación de resultados. Consiste en evaluar qué tan efectivas han sido nuestras estrategias, y examinar qué ajustes son necesarios realizar.

1.5 DISEÑO METODOLÓGICO

En el diseño metodológico se determina los tipos de estudios a trabajar.

1.5.1 TIPO DE ESTUDIO

Se establecen dos tipos de estudios, el Exploratorio y El Descriptivo.

1.5.1.1 ESTUDIO EXPLORATORIO

Los estudios exploratorios en pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, por lo general determinan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el “tono” de investigaciones posteriores más rigurosas. Se caracterizan por ser más flexibles en su metodología en comparación con los estudios descriptivos o explicativos, y son más amplios y dispersos que estos otros dos tipos. No se conoce a la fecha algún estudio o investigación sobre el tema de remodelaciones y adecuaciones en el valle del Cauca, la experiencia en el tema es amplia, pero algo imprecisa para el presente trabajo de grado, por tal razón a través del estudio exploratorio, permitirá obtener información e identificar algunos conceptos o variables para luego llevar a cabo una investigación más completa.

Por lo anterior expuesto, se utilizará la técnica de la entrevista.

1.5.1.2 ESTUDIO DESCRIPTIVO

En este estudio se seleccionan una serie de conceptos y/o variables y se medirán cada una de ellas independientemente con el fin de describirlas

Con esto se busca especificar las propiedades importantes de Personas, Grupos, Comunidades o cualquier otro fenómeno que nos ayude a consolidar el estudio.

El propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema, como:

1. Establecer las características demográficas de las unidades estudiadas (Número de Población, Distribución por Edades, Nivel Educativo, Capacidad Económica, Estrato Socioeconómico, etc.).
2. Identificar formas de conducta, actitudes de las personas que se encuentran en el estudio (Comportamiento social, Preferencias, otras.).
3. Identificar características del estudio, señalar formas de conducta y actitudes, establecer comportamientos concretos, descubrir y comprobar la asociación entre las variables de la investigación.

1.6 MÉTODO

Para el desarrollo del trabajo integrador se utilizaron los métodos inductivos, deductivos y analíticos como métodos de investigación.

1.6.1 MÉTODO INDUCTIVO

El método inductivo es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación.

Esto supone que, tras una primera etapa de observación, análisis y clasificación de los hechos, se logra postular una hipótesis que brinda una solución al problema planteado. Una forma de llevar a cabo el método inductivo es proponer, mediante

diversas observaciones de los sucesos u objetos en estado natural, una conclusión que resulte general para todos los eventos de la misma clase.

En concreto, podemos establecer que este citado método se caracteriza por varias cosas y entre ellas está el hecho de que al razonar lo que hace quien lo utiliza es ir de lo particular a lo general o bien de una parte concreta al todo del que forma parte.

1.6.2 MÉTODO DEDUCTIVO

El método deductivo es un método científico que considera que la conclusión se halla implícita dentro las premisas. Esto quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas: cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera.

Cabe destacar que la palabra deducción proviene del verbo deducir (del latín *deducĕre*), que hace referencia a la extracción de consecuencias a partir de una proposición.

El método deductivo logra inferir algo observado a partir de una ley general. Esto lo diferencia del llamado método inductivo, que se basa en la formulación de leyes partiendo de los hechos que se observan. El método deductivo logra inferir algo observado a partir de una ley general. Esto lo diferencia del llamado método inductivo, que se basa en la formulación de leyes partiendo de los hechos que se observan.

1.6.3 MÉTODO ANALÍTICO

El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías,

comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías. Este Método va de lo General (Lo Compuesto) a lo Específico (Lo simple).

1.7 HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS

En este nivel se implementarán técnicas y procedimientos con sus respectivos instrumentos que se utilizan para dar respuestas a cada uno de los interrogantes, lo podemos lograr mediante:

- Encuestas
- Entrevistas
- Observación
- Blogs especializados
- Revistas
- Freemind: es una herramienta de software que permite la elaboración de mapas mentales o conceptuales.
- Internet
- CAMACOL - Valle

Basándonos en la información que se obtenga y en los análisis, se pueden llegar a conclusiones, donde podremos dar solución a cada necesidad o problema.

1.8 PARTICIPANTES EN EL PROCESO

Las personas que participan en la Planeación Estratégica de AR Arquitectos – Diseño y Construcción S.A.S. son:

- Estudiantes de la Especialización: Robert Asprilla Campos y Víctor García Hernández
- Socios de AR Arquitectos – Diseño y Construcción S.A.S.
- Revisor Fiscal de la empresa
- Profesor Benjamín Betancourt, director del proyecto de grado
- Profesores de la Especialización
- Profesionales externos

2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

2.1 RESEÑA HISTÓRICA

AR Arquitectos - Diseño y Construcción S.A.S., nace por la iniciativa empresarial y deseos de crecimiento familiar y profesional de sus socios fundadores (Hermanos Asprilla), un abogado, una economista, una ingeniera mecánica y un arquitecto, quienes vieron una excelente oportunidad en la necesidad de un mercado con una gran oferta, contar con contratistas de la región constituidos como persona jurídica y que cumplieran con los altos estándares de calidad, eficiencia, cumplimiento y seguridad industrial que este tipo de empresas exige; fue así como en el año 2015 se creó una Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S., AR Arquitectos - diseño y Construcción S.A.S., que desde sus orígenes tiene como meta fundamental superar todas las exigencias de nuestros clientes y estar a la par de empresas de construcción reconocidas a nivel regional y nacional, esto ha sido nuestro estandarte y lo que nos permitió incursionar como contratistas y mantenernos en la actualidad.

La empresa continúa en su proceso de crecimiento y desarrollo, dedicada al ramo de la construcción, Diseño, Consultoría e Interventoría; teniendo una excelente referencia en el mercado por la diversidad y calidad de servicios; así como también la ampliación de sus clientes. La organización no es ajena a los cambios, a la mejora, la competitividad, y las altas exigencias de clientes, para lo cual estableció el sistema de gestión de calidad como estrategia para aumentar la satisfacción del cliente y la eficiencia que han sido siempre características de la empresa.

AR Arquitectos - Diseño y Construcción S.A.S., busca abrirse campo en las remodelaciones y adecuaciones de viviendas y edificios residenciales en los estratos 4, 5 y 6, para lo cual trabaja en políticas de calidad y valores empresariales que requiere el mercado donde están tomando una mejor posición, con innovación, precio, respaldo legal y financiero, con un área técnica de amplia experiencia y un mecanismo de post-venta realmente efectivo. Logrando también un valor agregado

a los clientes y es la asesoría para la implementación de tecnologías limpias aplicadas a la conservación del medio ambiente.

El camino para lograr las metas no es fácil, pero con profesionales calificados y la disposición para lograrlo y una promoción efectiva, se podría mostrar los beneficios que tendría contratar con nuestra firma.

2.2 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Dentro de las competencias que realiza la empresa se encuentran entre otras:

2.2.1 DISEÑOS Y ESTUDIOS

Diseños Arquitectónicos, diseños hidrosanitarios, diseños eléctricos y diseños estructurales, cada área con el acompañamiento de un profesional calificado.

2.2.2 PRESUPUESTOS Y PROGRAMACIÓN DE OBRA

Elaboración de presupuestos y programación de obra, controles integrales en cada uno de los procesos y gerencia de obras.

2.2.3 EJECUCIÓN, REMODELACIONES Y ADECUACIONES DE VIVIENDAS

El enfoque principal de la empresa estudiada, son las remodelaciones y adecuaciones de viviendas y edificios residenciales, buscando responder a la demanda que ofrece este mercado, generalmente los trabajos son logrados por las buenas referencias de antiguos clientes.

Para estos trabajos se cuenta con un grupo de profesionales idóneo (arquitectos e ingenieros civiles) creando grupos de trabajo interdisciplinarios dependiendo de la necesidad de cada obra, para los trabajos específicos se busca apoyo externo, para cumplir con las exigencias de los clientes.

Cabe mencionar, que se cuenta con un área administrativa que se encarga del manejo de los recursos, manejo de proveedores, contratación de personal, equipos y oficinas.

Todos los procesos de AR Arquitectos – Diseños y Construcción S.A.S. se encuentran en constante evaluación para encontrar mejores formas de ejecutar y administrar las actividades internas y externas en la entrega de las obras terminadas.

Inicialmente la empresa solo contrataba la ejecución de viviendas nuevas, pero estos trabajos eran muy eventuales.

2.2.4 TRAMITES LEGALES

Se realizan ante las autoridades locales competentes, para obtener, entre otros, la licencia de construcción, intervención de espacio público, línea de paramento, liquidaciones y/o pagos a entidades que prestan algún tipo de servicio público (energía, acueducto, gas domiciliario, teléfono, etc).

2.2.5 INTERVENTORÍA DE OBRAS

Mediante la ejecución de Interventorías se ha logrado controlar, exigir y verificar la ejecución y cumplimiento del objeto, condiciones y términos de la invitación y las especificaciones del contrato, convenio, concertaciones celebradas por las entidades públicas y/o privadas, dentro de los parámetros de costo, tiempo, calidad y legalidad, conforme a la normatividad vigente.

2.3 MISIÓN

Construir obras con calidad y eficiencia siguiendo las normas y políticas de calidad para satisfacer las necesidades y sueños de cada uno de nuestros clientes y contribuir activamente a desarrollo económico y social de nuestro país.

2.4 VISIÓN

AR Arquitectos - Diseño y Construcción S.A.S., en el año 2020 será la mejor opción en el mercado de las remodelaciones y adecuaciones de proyectos de obras arquitectónicas y civiles en el departamento del Valle del Cauca y la región del Pacífico colombiano, satisfaciendo las necesidades y sueños de nuestros clientes

con calidad y eficiencia respaldados por nuestra excelente mano de obra, con personal capacitado y constantemente actualizado.

También deberá ser reconocida como una empresa de construcción, confiable, organizada, innovadora y competitiva con pujanza económica en el suroccidente colombiano para el cierre del año 2020.

2.5 RECURSO Y PERSONAL

AR Arquitectos – Diseño y Construcción S.A.S., cuenta con personal idóneo en el campo de la Arquitectura y la Ingeniería, quienes respaldan las actividades a nivel de gerencia y dirección de proyectos; de igual manera, también se cuenta con personal técnico calificado y entrenado en la ejecución de obras, quienes hacen parte de la empresa desde sus inicios, lo que ha generado un aprendizaje constante y un sentido de pertenencia.

La empresa cuenta con un amplio stock de herramienta y equipo menor para responder eficazmente al llamado de ejecución de obra, lo cual garantiza tiempos cortos de entrega y economías que finalmente son transmitidas al cliente.

Los recursos financieros de la compañía permiten acomodarse a las exigencias del cliente y del mercado, permitiendo formas de pago de los trabajos ejecutados, sin que esto afecte el resultado final.

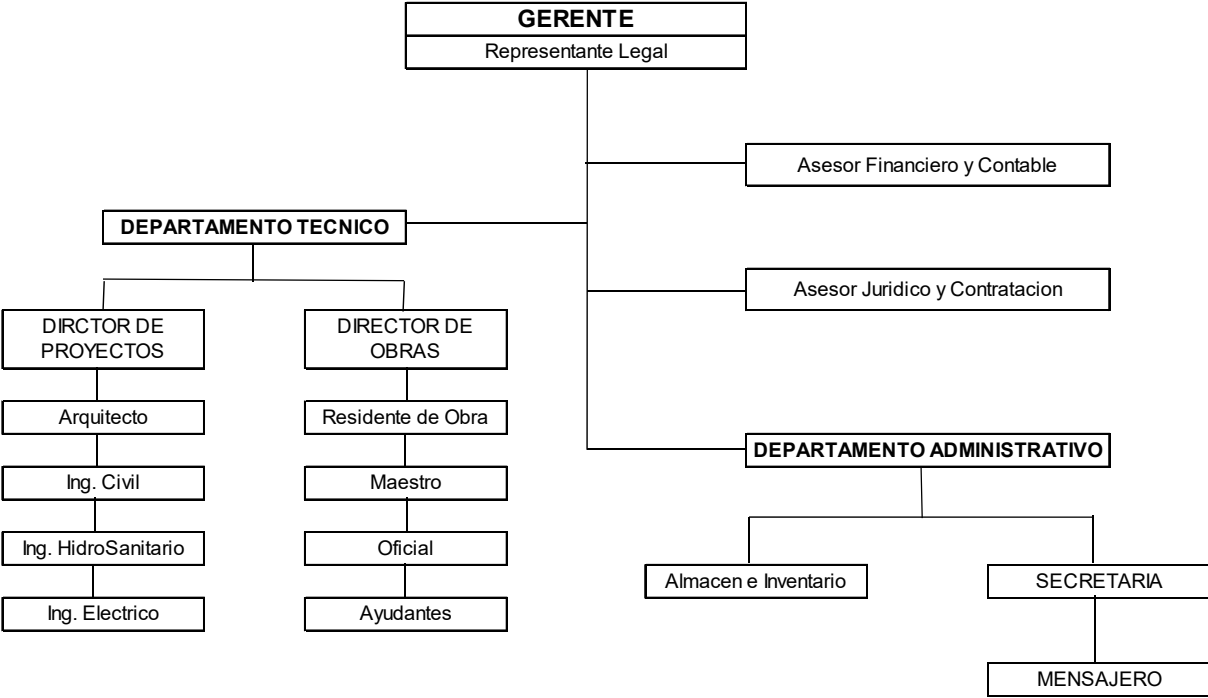
Actualmente el personal cuenta con cursos el certificado de trabajo seguro en alturas y se realizan capacitaciones mensuales en diversos temas, para mejorar la salud en el trabajo y disminuir los riesgos profesionales.

2.6 ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN

Es la representación gráfica de la estructura de la empresa, donde se indica las líneas, niveles, autoridad y flujo de comunicaciones que se desarrollan en la empresa.

Este cronograma de la empresa es sencillo, todo es reportado directamente a la gerencia.

Grafica 2: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



Fuente: AR Arquitectos - Diseño y Construcción S.A.S.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

El entorno de la empresa es la ciudad de Cali, para estudiar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de AR Arquitectos – Diseño y Construcción S.A.S., realizara un análisis del entorno donde la empresa se desarrolla y los factores internos y externos que podrían influir en el desarrollo de su actividad, de esta manera se podrá determinar las estrategias que se pueden adoptar para la Planeación Estratégica.

3.1 ENTORNO GEOFÍSICO

Esta empresa trabaja a nivel regional, desarrollando trabajos de construcción nueva, ampliaciones o remodelaciones, así que la empresa está acostumbrada al manejo de una logística especial para el desarrollo de todos sus proyectos.

Para este tipo de trabajos se debe contar con un alto nivel de respuesta, ya que se debe mover personal y equipos a diferentes lugares de la región, contando con el apoyo administrativo, quienes deben buscar y tener un gran repertorio de proveedores en cada uno de los sitios de trabajo.

Dentro de este entorno geofísico también se debe hablar sobre las condiciones especiales del trabajo de la construcción, independientemente del lugar donde se desarrollan, en lo que se refiere a la constante exposición de los trabajadores a ruidos fuertes, polvo, escombros, rayos solares, y condiciones de trabajo que causan impacto en el medio ambiente y en el estado físico de quienes realizan estas actividades, así que se deben ejecutar planes de seguridad industrial y el suministro de toda la dotación que ayuda a minimizar estos factores.

Se deben realizar reuniones mensuales con el vigía de la salud, en las cuales se deben establecer planes de acción, las cosas a mejorar y/o que se debe mantener dentro de las políticas de seguridad para todos los trabajadores, así como la programación de capacitaciones y planes de mejoramiento de las condiciones laborales.

Tabla 2: VARIABLES DEL ENTORNO GEOFÍSICO

VARIABLE	A/O	AM	am	OM	om
Capacidad de trabajo a nivel Regional	O			X	
Calidad de trabajo en Unidades residenciales, edificios, viviendas multifamiliares	O			X	
Certificación de trabajos seguro en alturas	O			X	
Manejo de sobrantes de obra o escombros a sitios certificados	O				X
Implementación de las normativas de seguridad industrial en todas las obras desarrolladas	O			X	
La construcción genera un alto impacto ambiental por la utilización de muchos recursos naturales	A	X			
Generación de altos niveles de ruido por la utilización de equipos y maquinaria, perjudiciales para la salud	A	X			
Utilización de productos químicos que puedan generar riesgo en el uso de los mismos trabajadores y demás personal vinculadas a la obra	A	X			

Fuente: AR Arquitectos - Diseño y Construcción S.A.S.

3.2 ENTORNO GEOGRÁFICO

Es el área geográfica en la cual se realizará la investigación.

3.2.1 LOCALIZACIÓN

La ciudad está ubicada en el departamento del Valle del Cauca. Geográficamente Cali está en el valle del río Cauca, el segundo en importancia del país. A la altura de Cali este valle tiene 35 km de ancho y la zona urbana esta sobre el costado occidental del río. La parte occidental de la ciudad se encuentra custodiada por la cordillera occidental.

Grafica 3: LOCALIZACIÓN GENERAL



Fuente: DANE

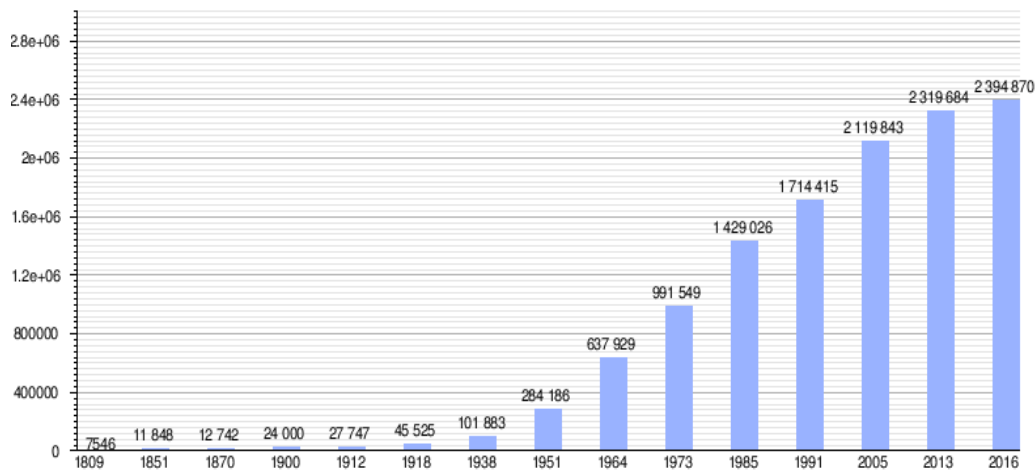
3.2.2 POBLACIÓN: El crecimiento urbano (más de dos millones de personas) que ha puesto a la ciudad en el tercer lugar después de la capital del país y Medellín. Cali es considerada la Capital Mundial de la Salsa. La ciudad adelantó una infraestructura futurista para este nuevo siglo y a su vez fue sede de los IX Juegos Mundiales que se celebraron entre el 27 de julio al 4 de agosto de 2013. Cali fue la primera ciudad latinoamericana en ser anfitriona de los juegos.

Cali no escapa a la tendencia colombiana de crecimiento de las áreas urbanas en detrimento de la población rural, tanto así que la ciudad (y su área metropolitana) duplicó su participación en la población vallecaucana y del país, hoy en día más del 60% de la población del Valle del Cauca habita en Cali y su área metropolitana.

En cuanto a la distribución de la población, Cali es una ciudad habitada por gente joven según estadísticas del DANE. El grueso de la población es menor de 40 años. También se observa una mayor población de mujeres en casi todos los rangos de edad, excepto entre la población más joven, igualmente en cuanto a la distribución de la población, Cali es una ciudad habitada por gente joven según estadísticas del DANE. El grueso de la población es menor de 40 años. También se observa una

mayor población de mujeres en casi todos los rangos de edad, excepto entre la población más joven, igualmente se ve como la edad promedio de las mujeres es mayor que la de los hombres, se ve como la edad promedio de las mujeres es mayor que la de los hombres.

Grafica 4: EVOLUCIÓN DEMOGRÁFICA DE CALI



Fuente: DANE

En cuanto a la distribución de la población, Cali es una ciudad habitada por gente joven según estadísticas del DANE. El grueso de la población es menor de 40 años. También se observa una mayor población de mujeres en casi todos los rangos de edad, excepto entre la población más joven, igualmente se ve como la edad promedio de las mujeres es mayor que la de los hombres.

Un aspecto destacado de la demografía caleña, y en general del occidente colombiano, es el alto porcentaje de población afrocolombiana, aproximadamente un 26%, lo que hace de Cali una de las urbes latinoamericanas con mayor población de raza negra. La influencia afrocolombiana en la cultura caleña es evidente en los aspectos musicales, por ejemplo, la ciudad es reconocida por sus orquestas de música salsa.

Según las cifras presentadas por el DANE del censo del 2005, la composición etnográfica de la ciudad es:

- Blancos y mestizos (73,3%)
- Negros y mulatos (26,2%)
- Indígenas (0,5%)

3.2.3 DIVISIÓN ADMINISTRATIVA: El área urbana de la ciudad se divide en 22 comunas, estas a su vez se dividen en barrios y urbanizaciones. En toda la ciudad hay 249 barrios aprobados y 91 urbanizaciones. De acuerdo con la administración pública hay 509.987 casas y apartamentos. La distribución de clases sociales se cuenta en lados de manzana por estrato, y para finales del 2005 era: bajo-bajo 20,20%, bajo 31,92%, medio-bajo 32,45%, medio 6,72%, medio-alto 7,61% y alto 1,10%.

La zona rural se divide en 15 corregimientos, estos a su vez se dividen en *veredas*. La zona rural se extiende 43.717,75 ha y en ella viven 36.621 personas según poblaciones proyectadas por el Departamento Administrativo de Planeación Municipal (DAPM).

Cada comuna y corregimiento cuenta con una Junta Administradora Local - JAL, integrada por no menos de cinco ni más de nueve miembros, elegidos por votación popular para un período de cuatro años que deberán coincidir con el período del Concejo Municipal.

Cali está regido por un sistema democrático basado en los procesos de descentralización administrativa generados a partir de la proclamación de la Constitución Política de Colombia de 1991. A la ciudad la gobierna un alcalde (poder ejecutivo) y un Concejo Municipal (poder legislativo).

El alcalde de Cali es el jefe de gobierno y de la administración municipal, representando legal, judicial y extrajudicialmente al municipio. Es un cargo elegido por voto popular para un periodo de cuatro años, que en la actualidad es ejercido por Maurice Armitage. Entre sus funciones principales están la administración de los recursos propios de la municipalidad, velar por el bienestar y los intereses de sus conciudadanos y representarlos ante el Gobierno Nacional, además de impulsar

políticas locales para mejorar su calidad de vida, tales como programas de salud, vivienda, educación e infraestructura vial y mantener el orden público.

Como organismos de control están la Contraloría y La Personería.

Administrativamente la Alcaldía de Cali se divide en dos grandes grupos: La administración central y las entidades descentralizadas. Se entiende por Administración Central, el conjunto de entidades que dependen directamente del alcalde. Estas entidades son denominadas Secretarías o Departamentos Administrativos.

3.3 ENTORNO DEMOGRÁFICO

Cali no escapa a la tendencia colombiana de crecimiento de las áreas urbanas en detrimento de la población rural, tanto así que la ciudad (y su área metropolitana) duplicó su participación en la población vallecaucana y del país, hoy en día más del 60% de la población del Valle del Cauca habita en Cali y su área metropolitana.

En cuanto a la distribución de la población, Cali es una ciudad habitada por gente joven según estadísticas del DANE. El grueso de la población es menor de 40 años. También se observa una mayor población de mujeres en casi todos los rangos de edad, excepto entre la población más joven, igualmente se ve como la edad promedio de las mujeres es mayor que la de los hombres.

Un aspecto destacado de la demografía caleña, y en general del occidente colombiano, es el alto porcentaje de población afrocolombiana, aproximadamente un 26%, lo que hace de Cali una de las urbes latinoamericanas con mayor población de raza negra. La influencia afrocolombiana en la cultura caleña es evidente en los aspectos musicales, por ejemplo, la ciudad es reconocida por sus orquestas de música salsa.

3.3.1 NATALIDAD Y MORTALIDAD

De acuerdo con las estadísticas anuales de la Secretaria de Salud Pública Municipal (2005)³⁴ la tasa bruta de natalidad (TBN) de la ciudad es de 20,2 recién nacidos

por cada 1.000 habitantes, un poco menor que la del país (22,0) y el promedio mundial (21,0). En cuanto a las estadísticas por mujer, la tasa global de fecundidad (TGF) es 1,9 hijos por mujer, lo cual es bajo comparado con el promedio del país (2,6). La TGF es muy sensible al estrato socioeconómico de la madre: en el estrato social bajo se da valor promedio (2,1), en el medio es de 1,9 y en el estrato alto es de apenas 1,2. En cuanto al estado civil de las madres caleñas: el 58% viven en unión libre con su pareja, el 23% están casadas y el 17% son madres solteras.

Tabla 3: VARIABLES DEL ENTORNO DEMOGRÁFICO

VARIABLE	A/O	AM	am	OM	om
Incentivar por medio de planes y programas la construcción de modelos habitacionales para la población rural de cali y su área de influencia	O			X	
Teniendo en cuenta la tendencia de la población urbana que existe, en su mayoría menores de 40 años, podrían crearse líneas de capacitación en diferentes campos del sector de la construcción	O				X
Existe mucha mano de obra que ofrece los mismos trabajos que puede ofrecer un profesional o una persona jurídica, sin tener los conocimientos ni la organización	A		X		
Implementación de políticas de solo mujeres en algunas labores de la obra, como por ejemplo las etapas finales y algunos acabados	O				X
La participación de eventos culturales que realizan las diferentes asociaciones de empresas de la construcción, tales como el caso de CAMACOL-VALLE	O				X
En conjunto con las entidades municipales realizar actividades que permitan a sus afiliados tener conocimiento sobre programas de Natalidad y Mortalidad	O				X

Fuente: AR Arquitectos - Diseño y Construcción S.A.S.

Los caleños tienen 71,9 años de esperanza de vida al nacer, muy parecido al promedio nacional (72,0) y 5 años más que el promedio mundial. La tasa bruta de mortalidad (TBM) es de 6,5 muertos por cada 1.000 habitantes, mayor que la de

Colombia (5,0), y muestra un incremento en más de un punto comparada con el promedio de la década de 1980. El 20% de estas muertes son violentas: homicidios, suicidios o accidentes involucrando vehículos motorizados.

3.4 ENTORNO CULTURAL

En Cali es preciso detenerse para explorar su cultura alegre, que se manifiesta en la salsa, un ritmo del Caribe que aquí, entre cultivos de caña de azúcar, se siente y se baila de una manera particular. En esta ciudad de Colombia, llamada la ‘Sucursal del cielo’, los cerros de Cristo Rey y de las Tres Cruces, así como la colina de San Antonio y caminar por calles y ver sus tesoros coloniales, contrastan con las planicies que se ven en el resto del departamento del Valle del Cauca.

Tabla 4: VARIABLES DEL ENTORNO CULTURAL

VARIABLE	A/O	AM	am	OM	om
Ciudad muy visitada por Turistas nacionales y extranjeros, se presta para presentar todo tipo de proyectos	O			X	
Feria de cali, por la cantidad de turistas genera mucho trabajo y dinamismo economico	O				X
Feria de cali, retrasaos, ausencias y accidentes laborales	A		X		

Fuente: AR Arquitectos - Diseño y Construcción S.A.S.

Cali es una ciudad de grandes espacios para el turismo y la recreación. La capital del Valle del Cauca es la tercera ciudad de Colombia, y abundan en ella las mujeres hermosas, los sitios de valor histórico y espacios para la diversión diurna y nocturna que hacen de ella una meca del turismo. Cali es uno de los principales centros económicos e industriales del país y el principal centro urbano, económico, industrial y agrario del suroccidente colombiano.

Se distingue en Colombia como capital de la “rumba”, la fiesta callejera y el baile. Los caleños han desarrollado una cultura lúdica y hedonista, en armonía con el entorno natural y la vida campestre.

3.5 ENTORNO AMBIENTAL

De acuerdo con el índice de calidad del aire, 8 de las 9 estaciones de monitoreo reportan buena calidad, pero la del nororiente tiene calidad moderada.

Así mismo, el nivel de PM10, partículas menores a diez micras por metro cúbico de aire, si bien es el más bajo entre las ciudades del país (25 en zona centro en 2013), en la zona norte entre 2013 y 2014 aumentó de 30 a 50.

La mayor fuente de contaminación aérea es el transporte (54% de las emisiones).

La calidad del agua no mejoró en 2015: crecieron los vertimientos de sólidos (de 21.128 a 21.741 toneladas) y la demanda biológica de oxígeno en el río Cauca (16.958 a 17.519 toneladas). Además, de los seis ríos restantes de la ciudad, solo uno llega con buena calidad y se mantiene a su paso por Cali (Pance), uno se mantiene con calidad regular (Aguacatal), y los otros cuatro llegan con calidad regular o mala y salen de la ciudad en la misma condición o con peor calidad (Lilí, Meléndez, Cañaveralejo y Cali).

De acuerdo con resultados parciales del Censo Arbóreo 2014-2015: Cali pasó de 163 mil a 279 mil árboles entre 2006 y 2015, mejorando el índice de 1 por cada 13 personas a 1 por cada 8. No obstante, el estándar internacional es 1 por cada 3.

Entre 2012 y 2014, se han sembrado 38.487 de los 100 mil árboles del programa Guayacanes 2015.

Para el 51% de los caleños, el principal problema ambiental al que debería prestarle atención la Administración es la congestión vehicular, seguido de la contaminación de las fuentes de agua (40%), el cuidado de las fuentes de agua (31%), el nivel de ruido (31%) y el reciclaje (30%).

Por otro lado, a pesar de que la satisfacción con la gestión pública ambiental es minoritaria, se destaca la labor hecha frente a la cantidad de árboles (30%). El resto de aspectos evaluados (reciclaje, contaminación por ruido, visual, del aire, basura y escombros en las calles y contaminación del agua), tienen satisfacciones entre el 17% y el 12%.

37% de los caleños considera probable, según su lugar de residencia, ser víctima de un desastre natural, mientras 31% lo considera improbable.

Entre quienes reconocen estar en riesgo, el desastre al que se considera más expuesto es un terremoto (67%), seguido de una inundación (25%) y un incendio forestal (16%). En general, 24% de los caleños considera que las autoridades están preparadas para responder ante una emergencia y 29% manifiesta conocer las recomendaciones para afrontar desastres naturales.

De acuerdo con Planeación Municipal, Cali tenía a 2014 6,5 millones de metros cuadrados de espacio público efectivo: 2,8 por habitante, cuando el estándar de la OMS es de 10 a 15 m² y la meta del POT son 6 m² por persona. La distribución del EPE muestra que solo la comuna 22 (49,16 m²) cumple el estándar internacional y que esta comuna, junto a la 17 (9,86 m²) son las únicas que cumplen la meta del POT.

Según datos de 2012, 55% del EPE en Cali eran parques, 44% zonas verdes y 1% plazas y plazoletas.

El MÍO, la adopción de zonas verdes y el programa Recuperación de Parques y ZV han intervenido poco más de un millón de m². No obstante, el EPE por persona solo ha pasado de 2,53 a 2,76 en 14 años y solo el 30% de los caleños está satisfecho con el espacio público.

El 69% de los caleños está satisfecho con el alumbrado público de su barrio, cifra mayor a la de 2014 (50%), pero muy similar a la de 2013 (68%). No obstante, es la

satisfacción más alta desde el año 2009, pues en 2008 era de 72%. Encuesta de Percepción Ciudadana 2015.

El 51% de los caleños está satisfecho con los andenes y separadores de su barrio, porcentaje mayor al de 2014 (38%), pero similar al de 2013 (53%). Es la tercera mejor satisfacción en los últimos 8 años.

El 45% de los caleños está satisfecho con los parques y zonas verdes de su barrio, nivel mayor al de 2014 (36%), pero similar al de 2013 (46%). Es la segunda mejor satisfacción en los últimos ocho años.

El 37% de los caleños está satisfecho con el espacio público de la ciudad en general, 7 puntos más que en 2014, pero con porcentaje muy similar al de 2013. Representa la segunda satisfacción más alta en los últimos seis años.

Tabla 5: VARIABLES DEL ENTORNO AMBIENTAL

VARIABLE	AO	AM	am	OM	om
Implementacion de politicas de bajo ruido en obras	O				X
Realizar un plan de manejo de residuos de obra, para la disposicion y almacenamiento temporal	O			X	
Uso correcto del agua	O			X	
Seguir las disposiciones que el DAGMA recomienda	O				X
Politica de reciclaje en sitio	O				X

Fuente: AR Arquitectos - Diseño y Construcción S.A.S.

3.6 ENTORNO TECNOLÓGICO

En cuanto a los entornos tecnológicos podemos observar gran variedad de sistemas que innovadores que ayudan a mejorar y a darle una visión diferente a la construcción y su dinámica.

Existen todo tipo de innovaciones que podríamos enumerar o mencionar, como es en el campo de la maquinaria para obras, las herramientas tecnológicas en sistemas, pero hay una en especial sin lugar a dudas que no podemos mencionar

sin detenernos en su análisis y comprensión, es la que tiene que ver con la innovación en Tecnologías Limpias ya que afecta directamente a la construcción y su entorno directo y tiene que ver con el cuidado del medio ambiente.

A continuación, mostramos solo 2 ejemplos como la innovación en tecnologías limpias pueden ayudarnos a conservar un medio ambiente mejor para nuestras futuras generaciones.

Edificio Novartis Colombia.

La nueva sede de Novartis (NOVARTIS Colombia) ubicada al norte de Bogotá, es la primera edificación de Colombia en recibir la certificación Leed categoría plata en la clasificación de Nueva Construcción en el 2010. Un reconocimiento otorgado por cumplir con los más altos estándares de construcción en liderazgo de eficiencia y diseño sostenible.

Tabla 6: EJEMPLO DE ENTORNO TECNOLÓGICO

AREA	PROGRAMA
SITIOS SOSTENIBLES	Espacios especialmente diseñados y demarcados para depositar materiales reciclados. Estas características son complementadas adicionalmente por NOVARTIS con politicas que insentivan el uso de carro compartido y el uso de bicicletas que evitan la contaminación del medio ambiente; así como la prohibición de fumar dentro del edificio y sus alrededores.
EFICIENCIA DE AGUA	45% de ahorro en el consumo de agua, gracias a la instalación de un tanque de 15,500 galones para el tratamiento y posterior reutilización de aguas lluvias, además de la implementación de técnicas amigables con el medio ambiente como son los orinales secos
ENERGIA Y ATMOSFERA	37% de ahorro de energía, gracias a un sistema de aireación natural, además de una oportuna adecuación y diseño de las oficinas que permiten aprovechar al máximo la luz natural evitando el consumo de luz artificial. Es importante señalar, que este es un proyecto bioclimático en donde las oficinas mantienen la temperatura entre 18°C y 22°C.
MATERIALES Y RECURSOS	Alfombra de bajos compuestos orgánicos
CALIDAD AMBIENTAL INTERIOR	La primera cubierta verde certificada LEED en Colombia. 450 M ² sembrados con vegetación endémica que tiene como propósito contribuir a la disminución del calentamiento global, la reutilización de aguas lluvias y la eficiencia energética del edificio.

Fuente: Construdata 2010

Edificio Bancolombia

Ubicado en la Ciudad de Medellín (Consejo Colombiano de Construcción Sostenible), con un costo cercano a \$360.000 millones, la nueva sede está compuesta por dos edificios de 12 pisos y un área construida de 125.000 m², que puede albergar hasta 4.200 personas. De las 3.5 hectáreas del predio, se cedieron a la ciudad un poco más de 2.2 hectáreas, las cuales se destinaron para vías y parques. Hay cinco niveles de parqueaderos, siete niveles de espacio de oficinas, cuatro de ellos conectados por dos puentes dobles de 50 metros, un nivel de salas de reuniones, un centro de conferencias y un nivel de restaurante, cafeterías, centros de acondicionamientos físico y áreas de descanso y relajación.

Para conservar la integridad ecológica del lugar se sembraron cerca de 1000 especies de plantas; la disposición del aire acondicionado en pisos y no en techos permite una reducción del consumo energético cercana al 30% y el sistema de recolección de aguas en las cubiertas reduce en un 40% el agua consumida por las torres de enfriamiento.

Estas estrategias, sumadas a la calidad del ambiente interior, los sistemas de monitoreo de consumo de agua y energía, la renovación urbana de lo que antes fuera la antigua fábrica de cementos Argos, entre otras, permitieron al edificio alcanzar el sello Leed Oro en la categoría Edificios Existentes en el 2012.

A continuación, se encuentran las soluciones obtenidas en cada una de las áreas evaluadas por Leed.

Tabla 7: EJEMPLO ENTORNO TECNOLÓGICO

AREA	PROGRAMA
SITIOS SOSTENIBLES	Sobresale del proyecto el cambio de uso del suelo, de una antigua zona industrial a una nueva zona de servicios empresariales y la consecuente recuperacion y restauracion al tejido urbano
EFICIENCIA DE AGUA	El edificio reutiliza las aguas grises para uso en jardines y baños, las baterias de baños se dotaron con baños secos. El sistema de recoleccion de aguas en la cubierta reduce un 40% el agua consumida por las torres de enfriamiento.
MATERIALES Y RECURSOS	El banco utiliza mobiliario elaborado con madera certificada y de bajas emisiones, se utiliza programa de reciclaje y separacion de residuos solidos, los cuales reducen los impactos ambientales relacionados con la operación del edificio
CALIDAD AMBIENTAL INTERIOR	Se implemento un sistema de aire acondicionado eficiente piso techo que reduce los consumos de energia de manera importante.

Fuente: Revista dinero.com

Las variables del entorno tecnológico las podemos analizar en la tabla número 5, que a continuación se presenta:

Tabla 8: VARIABLES DEL ENTORNO TECNOLÓGICO

VARIABLE	A/O	AM	am	OM	om
La empresa está en capacidad de desarrollar diferentes procesos constructivos, gracias al conocimiento, experiencia, materiales, herramientas y técnicas.	A		X		
Capacitaciones continuas en técnicas y manejo de materiales a los trabajadores y contratistas que se encargan de nuestras obras	A		X		
Búsqueda continua de maquinaria y herramientas que permitan mejorar la calidad final de nuestras obras	O				X
Seguimiento especializado a los nuevos procesos que se implementan en las obras	O			X	
Nuevas tecnologías de construcción	O			X	
Capacitación por parte de proveedores sobre diversos materiales en el desarrollo de una misma tarea de construcción	O			X	
Tecnologías muy costosas para el desarrollo de proyectos	A				X
Poca disposición de los clientes ante nuevas tecnologías que agilizan los procesos de construcción	A			X	

Fuente: AR Arquitectos - Diseño y Construcción S.A.S.

3.7 ENTORNO SOCIAL

Hoy por hoy las empresas constructoras y los contratistas se encuentran con una baja imagen debido a todos los episodios de corrupción que se presentan en el país, los desfalcos que se escuchan en proyectos públicos y que generan detrimento del patrimonio y la desconfianza en la contratación de cualquier proyecto público. Esta mala imagen se proyecta a todas las empresas independiente que contraten a nivel público o privado, esto se convierte en una amenaza, con la que debemos combatir generando buenas prácticas y procesos de construcción en lo técnico y administrativo.

Debemos generar una interlocución no solamente entre empresas del sector, sino también entre cliente-empresa para entregar productos que satisfagan al cliente y le permita a la empresa desarrollar un modelo de buenas prácticas constructivas. Para generar esta confianza se utilizan pólizas que amparan la inversión del cliente, esto permite tener credibilidad solida de la empresa.

Hay aspectos negativos en desarrollo de estas relaciones, dentro de ellas podríamos encontrar:

- Falta de recursos del Cliente
- Geografía de los proyectos (accesibilidad)
- Seguridad.
- Seguridad jurídica
- Servicios Públicos accesibles

Tabla 9: VARIABLES DEL ENTORNO SOCIAL

VARIABLE	A/O	AM	am	OM	om
La imagen de la construcción (contratación estatal) se ve afectada por las estafas que algunas constructoras han realizado a entes regionales y nacionales	A	X			
Las empresas de la construcción se han visto envueltas en escándalos de corrupción, que pasan por la financiación de campañas y contratos sin previos requisitos	A	X			
La participación de la ciudadanía en la toma de decisiones, frente a determinados procesos en las obras	O			X	
La ubicación geográfica de algunos de los proyectos hace que no todas las empresas se postulen a realizar trabajos	A		X		
El proceso de Paz genera expectativas favorables para la realización de proyectos que hasta hoy no se podían acceder por problemas de orden público	O			X	
Generación de confianza con los clientes para el buen manejo de los anticipos y desarrollo de las obras	O			X	
La deficiencia en seguridad hace poner en riesgo algunos proyectos debido a que la delincuencia común hace presencia en muchas partes debilitadas por el estado	A				X

Fuente: AR Arquitectos - Diseño y Construcción S.A.S.

3.8 ENTORNO JURÍDICO

Las empresas de la construcción están regidas por diferentes normatividades, entre ellas encontramos:

- La Norma Sismo Resistente NSR-10
- Normas de carácter ambiental, enmarca lo que tiene que ver con el manejo de escombros (la CVC o el DAGMA)
- El POT, es la norma que rige al gremio de la construcción en los municipios
- Código de trabajo
- Nueva normatividad sobre trabajo seguro en altura
- Ley 80 de contratación

Tabla 10: VARIABLES DEL ENTORNO JURÍDICO

VARIABLE	A/O	AM	am	OM	om
La norma NSR-10 que representa los requisitos mínimos de construcción en el territorio nacional, de alguna manera garantiza el salvaguardar las vidas humanas ante un sismo	O			X	
La norma NTC establece los requisitos para planeamiento y diseño físico espacial en ambientes como: Colegios, Laboratorios, Clínicas Etc.	O			X	
El decreto reglamentario 2462 sobre explotación de materiales de construcción	O			X	
Los planes de ordenamiento territorial, que dictan las normas de construcción en los entes territoriales	O			X	
Nuevas normas para el trabajo seguro en alturas	O			X	
Aportes parafiscales a las cajas de compensación familiar, como SENA, ICBF, sistemas de seguridad social y sistemas de salud	O			X	
Cumplimiento con todas las disposiciones de la DIAN, la cámara de comercio y entidades locales	O			X	
Cumplimiento de las disposiciones del derecho laboral	O			X	

Fuente: AR Arquitectos - Diseño y Construcción S.A.S.

3.9 ENTORNO ECONÓMICO

Sin lugar a duda uno de los entornos que más influyen en la construcción y contratistas de obras civiles, es el económico. Por esta razón se debe hacer un repaso de esta situación en lo nacional y lo Territorial.

3.9.1 PANORAMA ECONÓMICO GENERAL DEL PAÍS

Un crecimiento económico moderado que, por los cuellos de botella de nuestra capacidad productiva (falta de competitividad), se ha traducido en:

- Un creciente déficit en cuenta corriente (-1,9% PIB en 2008-I)
- Una inflación al alza por excesos de demanda, también por choques de oferta de alimentos y energéticos (7,5% total y 4,93% anual sin alimentos a julio)

Una política fiscal expansionista y una política monetaria más restrictiva:

- El déficit fiscal estructural persiste y el ajuste observado obedece, en gran medida, a mayores recaudos tributarios
- Mientras no se corrija la situación fiscal, el Emisor no tendrá otra opción que mantener su política restrictiva
- Las tasas de interés muy bajas son cosa del pasado, sobre todo cuando las expectativas de inflación no están ancladas

Una desaceleración de la economía mundial:

- Impacto sobre la economía colombiana vía el canal real (menor demanda por exportaciones) y el canal financiero (el efecto final es aún incierto y difícil de predecir)
- La probabilidad de que la tasa de cambio sufra un ajuste drástico ante una mayor aversión al riesgo (y/o cuando el dólar termine de ajustarse en los medios mundiales) es muy alta.

La Inestabilidad política interna, se podría transmitir a la actividad real.

3.9.2 INDICADORES ECONÓMICOS

Son datos estadísticos de una economía en una etapa que permiten hacer análisis de las situaciones y los rendimientos económicos del pasado y el presente, con ellos es posible realizar pronósticos, y determinar las situaciones económicas de un país. Existen muchos indicadores económicos y todos son verdaderamente funcionales.

A continuación, en la siguiente tabla mostramos algunos indicadores económicos con fecha de la elaboración de este trabajo integrador. (Ver Tabla Numero 8)

Tabla 11: TABLA DE INDICADORES

Moneda

INDICADORES	CIFRAS	FECHA
DÓLAR	\$2,923.49	Sep 06 de 2017

Tasas de Interes

INDICADORES	CIFRAS	FECHA
UVR	251.6757	Sep 06 de 2017
DTF (E A)	5.64%	Sep 06 de 2017

Empleo y Salario

INDICADORES	CIFRAS	FECHA
Desempleo Nacional (Total)	9.70%	Julio de 2017
Desempleo Nacional (Total)	9.20%	Ene. - Dic. de 2016
Salario Minimo	\$737.72	2017

Nacion

INDICADORES	CIFRAS	FECHA
IPC (Indice de Precios al Consumidor)	0.14%	Agosto de 2017
IPC (Indice de Precios al Consumidor)	5.75%	Ene. - Dic. de 2017
PIB (Producto Interno Bruto)	1.30%	II trimestre de 2017
PIB (Producto Interno Bruto)	2.00%	Ene. - Dic. de 2016

Fuente: Indicadores Económicos DANE

3.9.3 CRECIMIENTO ECONÓMICO

Impulsado por el desempeño de los servicios financieros, el comercio y la industria, Colombia tuvo un crecimiento económico en 2016 de 2,0%. Esta cifra refleja desaceleración frente al crecimiento registrado en 2015 que fue 3,1%.

Las ramas que registraron un crecimiento por encima del Producto Interno Bruto (PIB) nacional fueron servicios financieros e inmobiliarios con 5,0%; construcción con 4,1% e Industria manufacturera con 3,0%.

El crecimiento del sector Construcción en el 2016 se explica por la variación positiva de Construcción de edificaciones con 6,0 % y de Trabajos de construcción de obras civiles con 2,4 %.

El crecimiento del sector Industria manufacturera en 2016 fue 3,0 %. Se destaca, además de Productos de la refinación de petróleo (23,2 %), Elaboración de bebidas (8,4 %), Maquinaria y equipo (7,0 %) y Productos de la molinería (4,8 %). Durante todo el año 2016 la Industria manufacturera registró un comportamiento positivo y 15 de las 24 ramas de actividad crecieron positivamente.

En el 2016 el sector Servicios sociales, comunales y personales presentó un crecimiento de 2,2 %, explicado por Servicios de educación de mercado con 4,0 %, Servicios de asociación y esparcimiento con 2,4 %, Servicios sociales y de salud con 2,0 % y Administración pública y defensa con 1,8 %.

Las ramas de actividad que presentaron variaciones negativas durante el 2016 fueron: Explotación de minas y canteras con -6,5 % y Transporte, almacenamiento y comunicaciones con -0,1 %. El comportamiento negativo de Explotación de minas y canteras está asociado con la dinámica del sector Hidrocarburos. Sin embargo, se destaca el crecimiento positivo de la producción de Carbón mineral que aumentó 5,8%, de Mineral de oro 6,0 % y de Mineral de níquel 3,3 %, entre otros. El comportamiento negativo del sector Transporte, almacenamiento y comunicaciones se explica por el Servicio de transporte de tuberías (-7,4 %) que depende del sector Hidrocarburos.

En 2016 el sector Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca creció 0,5 %. Se destaca el crecimiento de 2,6 % presentado en el cuarto trimestre del año, que está influenciado por la producción de café pergamino (5,4 %), arroz (42,7 %), hortalizas frescas (11,7 %) y otras frutas (4,0 %).

3.9.4 LA INFLACIÓN

En medio de un año que inició con una polémica reforma tributaria y un incremento del salario mínimo del 7%, hoy se anunció que en diciembre de 2016 el Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró una variación de 0,42% y en total del año 2016 llegó a 5,75%, según cifras del Dane.

La variación de la inflación en 2016 fue 1,02% menor con relación a la registrada durante 2015. Con lo anterior, se observa que la inflación completa 5 meses en caída, luego de casi llegar al 9% en julio (a consecuencia principalmente del paro camionero).

Según anunció el Banco de la República en sus últimas proyecciones, la inflación se ubicaría en 2016 entre el 5,5% y el 5,7%. Esto indica que los resultados presentados por el Dane son muy similares y se encuentran de acuerdo con lo previsto.

De igual forma, en la pasada encuesta de Opinión Financiera de Fedesarrollo, los analistas habían dicho que la inflación a final de año se ubicaría en 5,7% y su pronóstico para 2017 se mantuvo en 4,3%.

Tabla 12: VARIACIÓN INFLACIÓN

(%) Inflación 2016		
	Mensual	12 meses
<i>Alimentos</i>	0,78	7,22
<i>Vivienda</i>	0,26	4,83
<i>Vestuario</i>	0,11	3,98
<i>Salud</i>	0,21	8,14
<i>Educación</i>	0,00	6,34
<i>Diversión</i>	1,17	4,05
<i>Transporte</i>	0,28	4,47
<i>Comunicaciones</i>	0,17	4,72
Total	0,42	5,75

Fuente: DANE

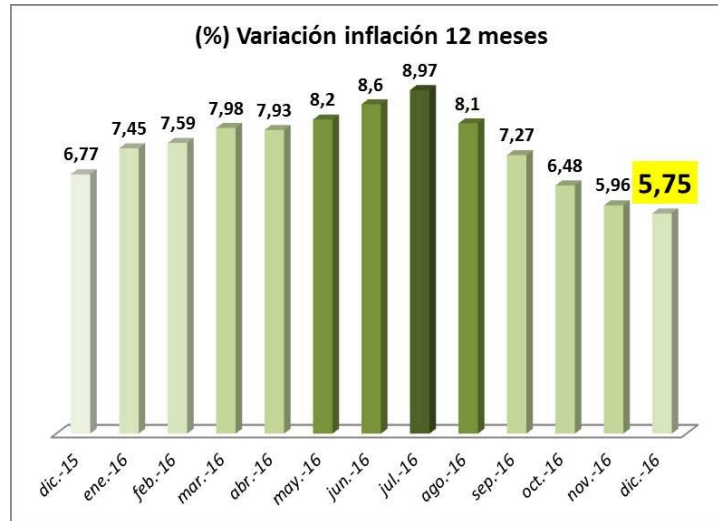
Consultando a los consumidores en los primeros 8 meses del año, había sido la inflación de alimentos que alcanzó un 15,71% al mes de julio. En el total de 2016, la inflación de alimentos se ubicó en 7,22%.

Con estos resultados, el grupo de alimentos dejó de ser el de mayor incremento, ya que el sector salud presenta un aumento del 8,14% en 12 meses.

En los últimos doce meses cuatro grupos se ubican por encima del promedio nacional (5,96%): salud (8,14%); otros gastos (7,25%); alimentos (7,22%) y educación (6,34%). El resto de los grupos de gastos se ubicaron por debajo del

promedio: vivienda (4,83%); transporte (4,47%); comunicaciones (4,72%); diversión (4,05%) y vestuario (3,98%).

Grafica 5: VARIACIÓN INFLACIÓN



Fuente: DANE

El directorio del Banco de la República anunció este viernes una nueva baja de la tasa de interés de referencia, por segundo mes consecutivo, para apoyar la recuperación de la economía, aprovechando que hay menos expectativas de inflación.

La Junta del Emisor redujo su tasa en 25 puntos base, a un 7 por ciento, en línea con las estimaciones que habían hecho los analistas.

La decisión de reducir la tasa de interés de intervención contó con la aprobación de 4 miembros de la Junta. Un miembro votó por mantener estable la tasa de interés y otro por reducirla en 50 puntos base.

Se trata de la tercera disminución del tipo referencial desde que el banco inició el ciclo bajista, en diciembre pasado.

Según el Banco de la República, en febrero la inflación anual disminuyó por séptimo mes consecutivo y se situó en 5,18%. El promedio de las medidas de inflación

básica se mantuvo estable en 5,58%. Las expectativas de inflación de los analistas para diciembre de 2017 y 2018 disminuyeron y se sitúan en 4,49% y 3,6% respectivamente. Aquellas derivadas de los papeles de deuda pública también se redujeron y están cerca del 3% para finales de 2018.

Los efectos de los fuertes choques transitorios de oferta que desviaron la inflación de la meta se siguen diluyendo. Así lo indica, por ejemplo, la desaceleración del IPC de alimentos en febrero.

La variación anual del IPC sin alimentos ni regulados aumentó, posiblemente por el efecto del incremento de los impuestos indirectos. También por los mecanismos de indexación que se profundizaron en los últimos años al tiempo con el aumento de la inflación.

En Colombia, indicadores recientes de actividad económica como las ventas al por menor, la producción industrial y la confianza del consumidor sugieren un debilitamiento de la economía en el primer trimestre del año. Si esta tendencia se acentúa, el pronóstico de crecimiento del equipo técnico para 2017 podría reducirse (2% en un rango entre 0,7% y 2,7%).

3.9.5 EMPLEO Y DESEMPLEO

En marzo de 2017 la tasa de desempleo se ubicó en 9,7% y 486 mil personas más encontraron empleo.

En marzo de 2017, 21 millones 932 mil personas se encontraban ocupadas, 486 mil personas más que marzo de 2016. En este mes se destaca la generación de empleo de la Industria Manufacturera (de hasta 10 trabajadores).

Trimestre (enero – marzo 2017) y año móvil (abril 2016 – marzo 2017)

En el trimestre la tasa de desempleo para el total nacional se situó en 10,6%, la tasa de participación fue 63,8% y la de ocupación 57,0%.

Para el trimestre (enero– marzo 2016) la tasa de desempleo fue 10,7%, la tasa de participación 64,1% y la de ocupación 57,2%.

En el trimestre (enero – marzo 2017) las ramas que jalonaron la generación de empleo en el total nacional fueron: industria manufacturera que completa siete periodos consecutivos con variación positiva; agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca y actividades inmobiliarias.

En la medición de los últimos 12 meses móviles (abril 2016 – marzo 2017) se completan 43 periodos consecutivos con tasa de desempleo de un dígito, al ubicarse en 9,2% con una tasa de participación de 64,4% y de ocupación de 58,5%. Para el periodo abril 2015 – marzo 2016 la tasa de desempleo fue 9,1%, la de participación 64,8% y la de ocupación fue 58,9%.

Ciudades y Áreas Metropolitanas

En marzo de 2017 la tasa de desempleo en las 13 ciudades y áreas metropolitanas se ubicó en 10,6%, la tasa global de participación fue 66,7% y la de ocupación 59,7%. En marzo de 2016 las tasas de desempleo, participación y ocupación fueron 10,2%, 66,9% y 60,1% respectivamente.

En el trimestre enero – marzo 2017, en las 13 ciudades y áreas metropolitanas la tasa de desempleo fue 11,7%, la tasa de participación fue 67,0% y la de ocupación 59,1%. En el trimestre enero – marzo 2016 las tasas de desempleo, participación y ocupación fueron 11,5%, 67,8% y 60,0% respectivamente.

La variación de la tasa de desempleo en las 13 ciudades y áreas metropolitanas en el mes y en el trimestre se explica por Bogotá que presentó una disminución de la ocupación, especialmente en la rama de Comercio en el primer trimestre de 2017.

Las ramas de actividad que más contribuyeron a la generación de empleo en el trimestre enero - marzo 2017 para las 13 ciudades y áreas metropolitanas fueron: Servicios comunales, sociales y personales; Actividades inmobiliarias y Construcción.

La generación de empleo en las 13 ciudades y áreas metropolitanas estuvo asociada a la creación de empleo asalariado (formal) cuya contribución es 2,3 veces la del empleo por cuenta propia (informal).

Para las 23 ciudades las tasas de desempleo más bajas se registraron en Santa Marta (7,9%), Barranquilla y su área metropolitana (8,0%) y Cartagena (9,6%). Las ciudades con tasas de desempleo más altas en el trimestre fueron Cúcuta y su área metropolitana (18,3%), Quibdó (17,9%) y Riohacha (16,7%). Tres de las 23 ciudades registraron tasa de desempleo de un dígito. Once de las 23 ciudades presentaron variación negativa de la tasa de desempleo.

Centros poblados y zonas rurales dispersas

En los centros poblados y las zonas rurales dispersas durante el trimestre enero - marzo 2017 la tasa de desempleo se ubicó en 6,5%. Esta tasa se presentó con altas tasas de participación (58,2%) y ocupación (54,4%). En el periodo enero – marzo 2016 la tasa de desempleo se ubicó en 5,9%, la tasa de participación 57,7% y la tasa de ocupación 54,3%.

Tabla 13: VARIABLES DEL ENTORNO ECONÓMICO

VARIABLE	A/O	AM	am	OM	om
Creciente deficit	A	X			
Altas tasas de interes	A	X			
Inestabilidad politica	A		X		
Crecimiento del sector de la construccion	O			X	
Desaceleracion de la economia mundial, impacta sobre la economia Colombiana	A		X		
Cuando las tasas de cambio sufren un ajuste drastico la aversion al riesgo es muy alta	A	X			
La construccion registro crecimiento por encima del PIB	O	X			
disminucion de la inflación respecto al año pasado	O				X
empleo estable y con cifra de un digito	O			X	

Fuente: AR Arquitectos - Diseño y Construcción S.A.S.

3.10 ANÁLISIS INTEGRADO DEL ENTORNO

Con el análisis del entorno, las organizaciones pueden estar mejor preparadas para saber cómo manejar sus recursos (humanos, de capital, tecnológicos, entre otros), y así cumplir con su objetivo principal, el cual es lograr grandes beneficios. Teniendo en cuenta de que los beneficios no son sólo económicos, sino también en el buen reconocimiento que las personas tengan hacia la empresa y a sus productos. Para las organizaciones, el entorno es todo lo que les rodea, es decir, son todos los elementos con los cuales la organización se relaciona de modo directo o indirecto, y que por supuesto influyen tanto positiva o negativamente en ella.

Se presenta a continuación la problemática relevante del entorno, su relación con el sector e impacto sobre la empresa AR Arquitectos – Diseño y Construcción S.A.S.

Tabla 14: MATRIZ INTEGRADA DEL ENTORNO

MATRIZ DE EVALUACION INTEGRADA DEL ENTORNO				
ENTORNO	VARIABLE CLAVE	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
DEMOGRÁFICO	Personal de la Zona	Ahorro en Costos	Normalmente es un punto contractual de los contratos con el Estado– Mano de Obra no Calificada	Rentabilidad en los costos Administrativos del Proyecto
CULTURAL	Socializacion constante de los procesos constructivos	Comunicación adecuada entre empresa y cliente	Respaldo Legal, Financiero, Personal Calificado	No conformidades en obra, Disminucion de Post-Ventas
	Acompañamiento en Post-ventas	Generacion de confianza entre clientes y empresa	Buenos materiales y Sistemas constructivos generan confianza en el tiempo	Buscar el bienestar de los clientes
AMBIENTAL	Sostenibilidad, Energias Limpias	Proyección	Implementar construcciones limpias, haciendo la construcción cada vez mas sostenible con el Medio Ambiente	Certificacion y Marcar pauta entre las empresas del sector que poco trabajan con el tema Ambiental

TECNOLÓGICO	Nuevos Metodos Constructivos	El avance Tecnológico crea nuevos y mejores Sistemas Constructivos	La Tecnología y la Construcción van de la mano, buscando Economía y proteger el Medio Ambiente	Estas nuevas tecnologías obligan a la empresa a generar espacios de capacitación para el personal operativo, buscando estar en la vanguardia del mercado
SOCIAL	Participación Ciudadana	Genera confianza: Comunidad y Empresa	La comunidad es un aliado estratégico para el desarrollo de cualquier proyecto	Se genera una sinergia, que le permite a la empresa pensar en la responsabilidad empresarial y con la comunidad
JURÍDICO	Estricto cumplimiento de la norma Sismo Resistente, las normas locales y nacionales	Requisito indispensable para la seguridad de las obras	La Construcción debe seguir las normas que rigen para el perfecto desarrollo de una obra, para salvaguardar vidas	Todos los proyectos a realizar se debe haber hecho revisar para cumplir con los protocolos de aprobación
	Acompañamiento Legal	El conocimiento legal es un aliado para la Empresa y Clientes	Respaldo Legal, y las buenas prácticas jurídicas deben ser un programa de la empresa	En primer lugar se busca no cometer errores que lleven a posibles demandas, también que los clientes de la empresa tengan confianza y la recomienden
GEOFÍSICO	Capacidad de Trabajo a nivel nacional	Ampliar las Posibilidades de proyectarse en el sector	si tenemos una empresa que su logística este adaptada para el desplazamiento tiene más posibilidades de competir a nivel nacional	El reto para la empresa es cumplir con las necesidades del cliente, y la empresa atiende clientes que cuentan con plantas físicas en todo el territorio nacional, y la obliga a prepararse técnica y administrativamente

ECÓNOMICO	EMPLEO	La Construccion es el sector que mas empleo genera en Colombia	En este gobierno se determino que una de las locomotoras que se estarían insentivando era la de la construccion, hace parte las estructuradoras de la economia en Colombia.	Todas y aquellas politicas que tome el gobierno nacional para favorecer, apoyar y dinamizar al sector de la construccion, favorecen directamente la empresa
	CRISIS ECONOMICAS	reduce el interes de invertir en Construccion	Hoy el panorama economico es mas favorable para Colombia, sin embargo, se ha hecho mas dificil el entorno externo y los riesgos asociados, empiezan a tocar las inversiones que las empresas tienen planeadas en inversion	AR Arquitectos, Diseño y Construccion ve la llegada de empresas como una oportunidad de expandirse y a su vez permitir crecer en tecnologia e innovacion, asi como tambien, darle oportunidades a los trabajadores de capacitarse en nuevas tecnicas

Fuente: AR Arquitectos - Diseño y Construcción S.A.S.

4. ANÁLISIS DEL SECTOR

A continuación, presentaremos la situación general de Colombia y del Valle del Cauca, en sector de la construcción.

4.1 SITUACIÓN GENERAL DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

Existe un amplio consenso sobre el importante aporte del sector de la construcción en Colombia en los últimos años al dinamismo de la actividad económica nacional. De hecho, la contribución promedio del sector al crecimiento en los años recientes (2002-2007) está en el orden de 0,8 puntos porcentuales, cifra que es superada por la industria manufacturera, el comercio y el transporte con: 1,8; 1,3; y 1,0, respectivamente. No obstante, la construcción es un sector que presenta fuertes fluctuaciones. En efecto, para el período 1980 – 2006 el Producto Interno Bruto (PIB), de la construcción (que incluye la actividad edificadora y las obras civiles) ha tenido cerca de dos ciclos, que involucran fases expansivas y recesivas. A pesar de esto, en ninguna de las fases expansivas registradas se ha observado una dinámica tan favorable como la de los últimos seis años, con una tasa de crecimiento promedio bastante alta de 13,2%. En ese sentido resulta importante analizar si esta dinámica creciente tendrá la corrección natural inherente a un amplio ciclo económico, o si, por el contrario, se puede esperar una fuerte desaceleración en el sector.

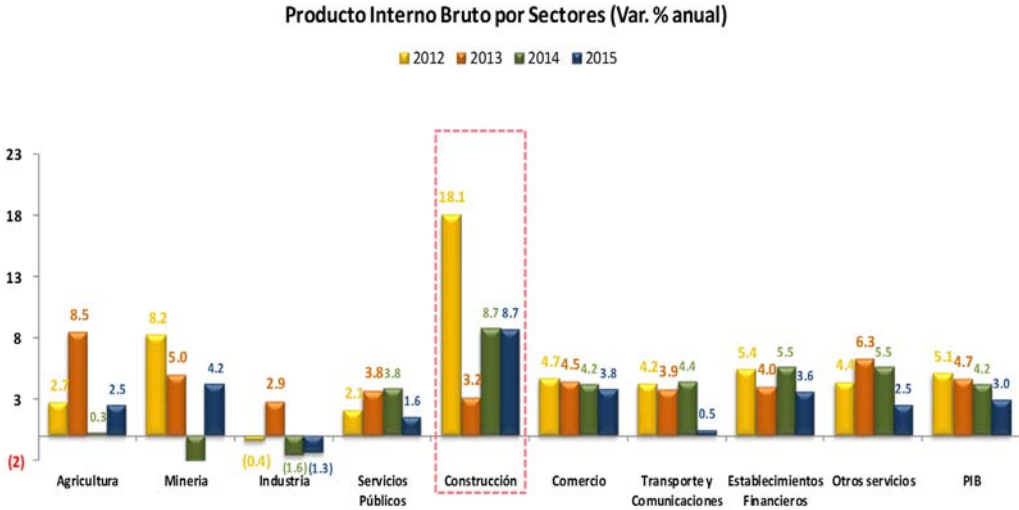
Con el fin de brindar un mejor entendimiento de estos eventos, este documento tiene como objetivo presentar los principales hechos relevantes del sector de la construcción en Colombia. Para lograr esta meta, el trabajo emplea dos herramientas principales: (i) la construcción de una base de datos que presenta los principales hechos estilizados del sector; y (ii) la estimación de modelos econométricos, en el contexto de series de tiempo, que involucran los principales determinantes de la construcción. Este último instrumento consiste en plantear una aproximación en la que se puedan determinar los cambios en la tendencia de la evolución del sector. Para ello, la manera más adecuada de describir el

comportamiento del sector es utilizar las licencias de construcción como la variable principal de estudio. En algunos trabajos se ha comprobado que existe una alta correlación de esta variable con el PIB del sector (ver Cárdenas y Hernández, 2006). Más allá de contar con información histórica, la gran ventaja de utilizar esta variable -en vez del PIB del sector construcción-, consiste en que es una serie de frecuencia mensual, a diferencia del PIB sectorial, que se presenta trimestralmente y tiene un rezago importante en su divulgación.

4.2 ASPECTOS ECONÓMICOS Y EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

Durante el año 2016 respecto al mismo periodo del año 2015, el valor agregado de la rama creció 4,1%, explicado por el aumento en la construcción de edificaciones en 6,0% y de obras civiles en 2,4%. El crecimiento de la construcción de edificaciones obedece principalmente al aumento en la producción de edificaciones no residenciales en 10,1%; edificaciones residenciales en 2,2%; y trabajos de mantenimiento y reparación de edificaciones en 2,1%.

Grafica 6: PRODUCTO INTERNO BRUTO POR SECTORES



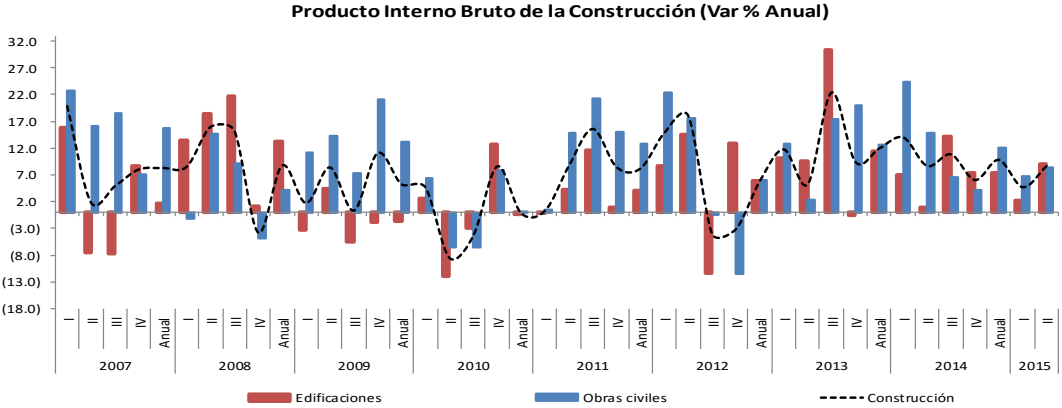
Fuente: Dane

En el cuarto trimestre de 2016 el valor agregado de la rama Construcción creció 3,5% respecto al mismo periodo de 2015, explicado por el crecimiento en la

construcción de obras civiles en 5,1% y edificaciones en 0,9%. El crecimiento de la construcción de edificaciones obedece al aumento en la producción de edificaciones no residenciales en 8,6% y los trabajos de mantenimiento y reparación de edificaciones en 2,7%, mientras que disminuyó la producción de edificaciones residenciales en 8,0%.

Respecto al trimestre inmediatamente anterior, el valor agregado de la rama Construcción decreció en 0,4%, comportamiento que se explica por la disminución en la construcción de edificaciones en 0,2%. Por su parte la construcción de obras civiles no presentó variación. El decrecimiento del valor agregado de las edificaciones obedece a la disminución en la producción en edificaciones residenciales en 4,5%. Por el contrario, aumentó la producción de edificaciones no residenciales en 1,3%, mientras que el mantenimiento y reparación de edificaciones no presentó variación.

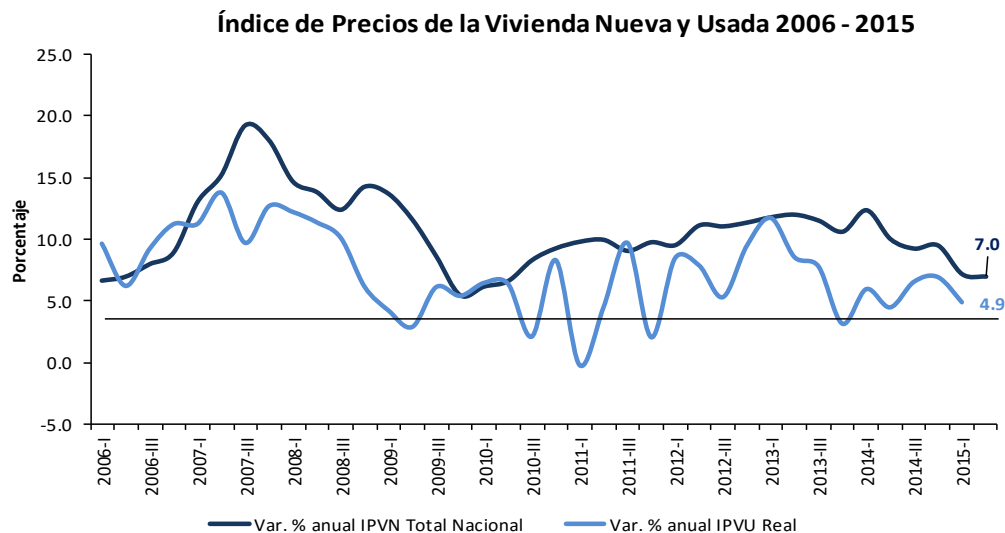
Grafica 7: PRODUCTO INTERNO BRUTO DE LA CONSTRUCCIÓN



Fuente: ESTUDIO OFERTA Y DEMANDA CAMACOL- VALLE

4.3 COMPORTAMIENTO DE LA ACTIVIDAD CONSTRUCCIÓN

Gráfica 8: ÍNDICE PRECIOS DE VIVIENDA NUEVA Y USADA



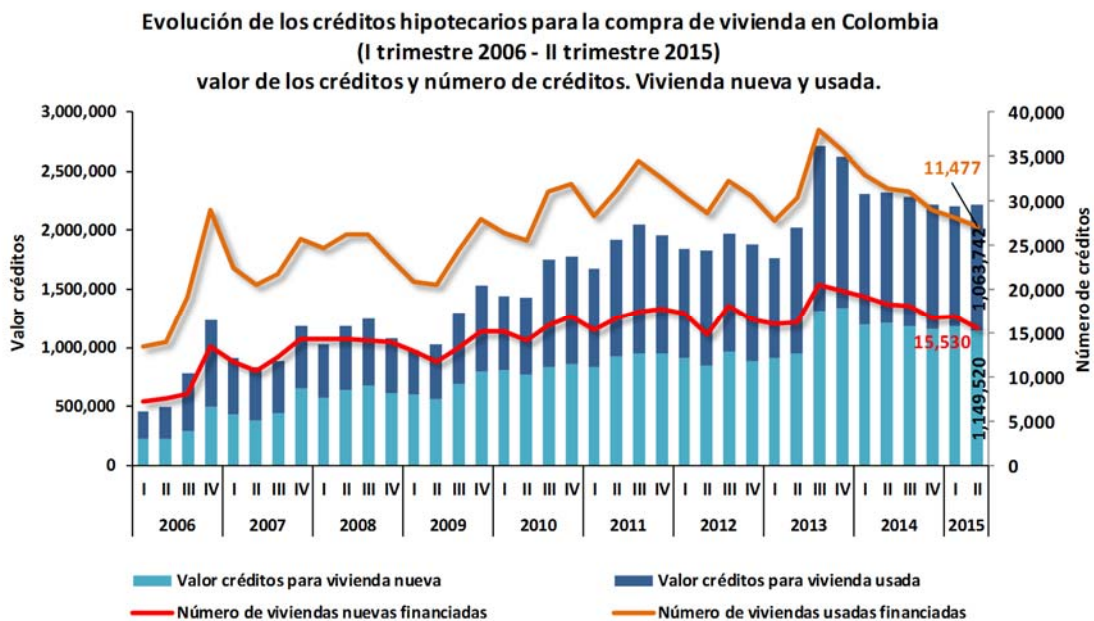
Fuente: ESTUDIO OFERTA Y DEMANDA CAMACOL- VALLE

Tabla 15: PRODUCTO POR RAMAS

RAMAS DE ACTIVIDAD/PRODUCTOS	Varicion Porcentual - series desestacionalizadas		
	VARIACION PORCENTUAL %		
	ANUAL	TRIMESTRAL	AÑO TOTAL
CONSTRUCCION DE EDIFICACIONES, REPARACION Y MANTENIMIENTO DE EDIFICACIONES RESIDENCIALES	0.90	-0.20	6.00
EDIFICACIONES NO RESIDENCIALES	-8.00	-4.50	2.20
MANTENIMIENTO Y REPARACION DE EDIFICACIONES	8.60	1.30	10.10
CONSTRUCCION DE OBRAS CIVILES	2.70	0.00	2.10
OBRAS CIVILES	5.10	0.00	2.40
CONSTRUCCION	5.00	0.00	2.40
	3.50	-0.40	4.10

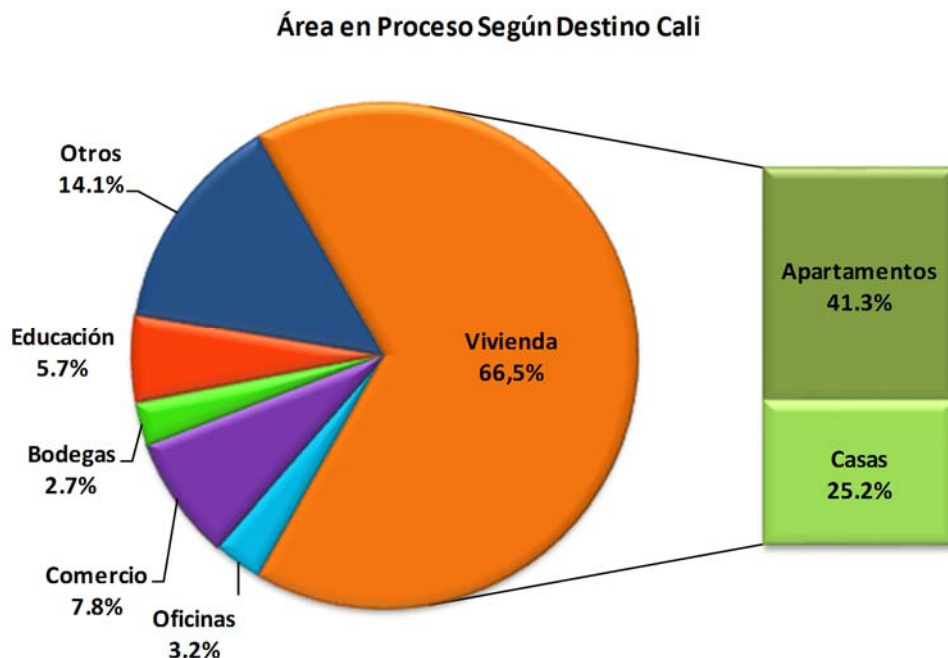
Fuente: DANE - PIB

Grafica 9: PRODUCTO INTERNO BRUTO POR SECTORES



Fuente: ESTUDIO OFERTA Y DEMANDA CAMACOL- VALLE

Grafica 10: ÁREAS DE PROGRESO SEGÚN DESTINO EN CALI



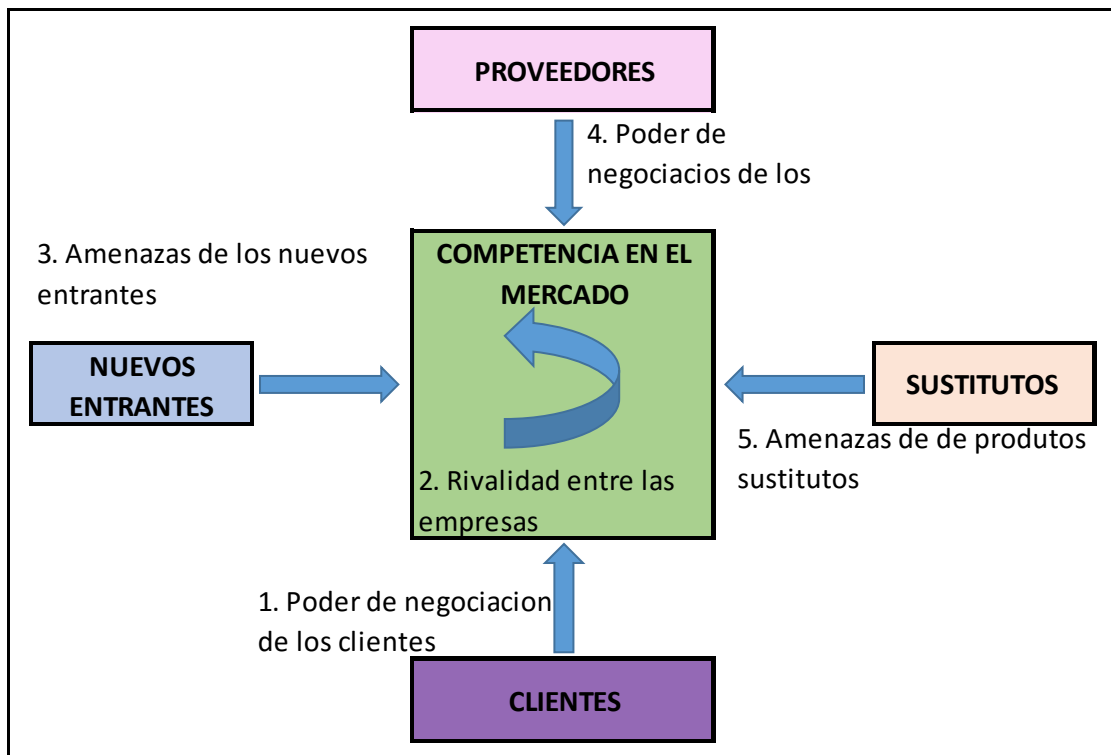
Fuente: ESTUDIO OFERTA Y DEMANDA CAMACOL- VALLE

4.4 CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

El análisis de las cinco fuerzas competitivas es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979, este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio, este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Porter se refería a estas fuerzas como del micro entorno, para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, el macro entorno. Estas 5 fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.

Grafica 11: Diagrama de las 5 fuerzas Competitivas



Fuente: Estrategia Competitiva, Michael Porter

LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS SON:

- 1. Amenaza de la entrada de los nuevos competidores:** Es una de las fuerzas más famosas y que se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado. Este tipo de amenazas pueden depender de las barreras de entrada. Hay 6 tipos de barreras diferentes: la economía de escalas, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución o las ventajas de los costos independientes.

- 2. Poder de negociación de los proveedores:** Proporciona a los proveedores de la empresa, las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo. Factores que influyen en el poder de negociación de los proveedores:
 - **Concentración de proveedores:** Se refiere a identificar si los insumos que necesitamos para producir nuestros bienes los proveen pocas o muchas empresas.
 - **Importancia del volumen para los proveedores:** De acuerdo con lo que la empresa venda va a depender el volumen de insumos que se le compre al proveedor.
 - **Diferenciación de insumos:** Es cuando los productos ofrecidos por un proveedor se diferencian de otros proveedores.
 - **Costos de cambio:** Se refiere a los costos que implica cambiar de proveedor por diversas circunstancias y esto puede darles poder a los proveedores.
 - **Disponibilidad de insumos sustitutos:** Algunos insumos pueden remplazar a otros tradicionales.
 - **Impacto de los insumos:** Se refiere si los insumos comprados, incrementan o mejoran la calidad del bien.

- 3. Poder de negociación de los compradores:** En este punto se tienen problemas cuando los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado o que puede llegar a tener un costo más alto que otros

productos si tu producto llega a tener un costo más alto que otros similares en el mercado. Si los compradores están bien organizados, esto hace que sus exigencias sean cada vez más altas y que exijan incluso una reducción de precios notable.

4. Amenaza en tus ingresos por productos sustitutos. En este punto, una empresa comienza a tener serios problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial. Esto hace que dicha empresa tenga que bajar su precio, lo que lleva una reducción de ingresos en la empresa.

Porter dijo en su libro que las seis barreras de entrada antes nombradas serían muy útiles si se aprenden a usar – la barrera de uno puede ser una oportunidad para otro:

- **La economía de escalas.** Los volúmenes altos en las empresas permiten que los costos se reduzcan, lo que ofrece la posibilidad de volver a ser competitivos en el mercado.
- **La diferenciación de productos.** Si se es capaz de posicionar el producto claramente en el mercado ofreciendo algo diferente se puede revalorizar ante los ojos de los compradores, buscando tu producto al vero de mejor calidad y buscar una mejor calidad en sus productos.
- **Las inversiones de capital.** En caso de problemas, la empresa puede mejorar su posición con una inyección de capital en sus productos lo que puede hacer que sobreviva ante empresas más pequeñas similares.
- **Desventaja de costos.** Esta barrera juega a nuestro favor cuando las otras empresas no pueden emular el precio de nuestros productos por que cuentan con costos más elevados.
- **Acceso a los Canales de Distribución.** Cuando una empresa cuenta con varios canales de distribución es complicado que puedan aparecer competidores y sobre todo que los proveedores acepten el producto. Esto implicaría para las

empresas tener que compartir costos de promoción de distribución y reducción de precios en general.

- **Política gubernamental.** Este punto puede jugar a tu favor, ya que, en muchos puntos, las políticas gubernamentales son las que impiden la llegada de nuevos competidores en todos los sentidos. Esto está regulado por leyes muy estrictas.

5. Rivalidad entre competidores. En este punto se puede competir directamente con otras empresas de la industria que te dan el mismo producto.

Esta rivalidad da como resultado:

- Que existan una cantidad de competidores más grande y que todos estén equilibrados.
- Que el crecimiento de la industria sea mucho más lento.
- Que los costos y el almacenamiento sean más elevados.
- Que el producto no llegue a los clientes o no pueda diferenciar realmente su utilidad.
- Que se tengan que buscar nuevas estrategias con costes mucho más elevados.
- Que el mercado se sature
- Que existan competidores muy diversos.

La rivalidad se caracteriza por que los competidores están enfrentados y que ambos usen grandes estrategias de negocios. Además, por la intensidad de la empresa para llevar a cabo sus proyectos y la forma en la que emplea su imaginación por poder superar lo que hagan las demás empresas a su alrededor, destacando con sus productos por encima de las demás.

5. BENCHMARKING

El benchmarking es una técnica o herramienta de gestión que consiste en tomar como referencia los mejores aspectos o prácticas de otras empresas, ya sean competidoras directas o pertenecientes a otro sector (y, en algunos casos, de otras áreas de la propia empresa), y adaptarlos a la propia empresa agregándoles mejoras.

El benchmarking se basa en la idea de que hoy en día es difícil crear algo nuevo pues casi ya todo está creado, y no hay razón para gastar tiempo y dinero en ello cuando lo más sensato es tomar como referencia y adaptar lo que ya existe y mejores resultados está dando.

Se suele pensar que el benchmarking consiste en espiar y copiar, pero lo cierto es que simplemente se trata de aprender de lo mejor que hacen los demás y aplicar lo aprendido, realizando los cambios que sean necesarios de acuerdo a las circunstancias y características propias.

En este estudio se compararán 9 factores de éxito en 3 empresas, así: servicio al cliente, planeación de proyectos, trayectoria y exigencia, calidad del producto, capital humano y tecnología, trabajo seguro, estrategias de mercadeo y ventas, precios competitivos y fortalecimiento financiero.

5.1 EMPRESAS CONSTRUCTORAS A COMPARAR

Para este Benchmarking se estudiarán tres empresas diferentes a AR Arquitectos – Diseño y Construcción S.A.S.:

- CONMETAL LTDA.
- SERCOM S.A.S.
- ALIRIO VÁSQUEZ CONSTRUCCIONES S.A.S.

Se hará una comparación con competidores directos del sector y el segmento donde la empresa tiene un nicho de mercado; nos compararemos con un Maestro de Obra,

con un Profesional (Ing. Civil o Arquitecto), y con una empresa de similar característica.

5.1.1 EMPRESA 1: CONMETAL LTDA.

Conmetal Ltda. Es una Empresa Joven y Pujante, que tiene la capacidad de ejecutar Cualquier tipo de edificación urbana, sub-urbana o rural, de tipo Habitacional, Institucional, Comercial y/o Industrial, Brindando seguridad en el cumplimiento de los plazos y presupuestos establecidos, utilizando las más avanzadas técnicas Constructivas. Como resultado de nuestra orientación hacia el Cliente y el continuo mejoramiento de los procesos, trabajamos para lograr los más altos estándares de Calidad y Cumplimiento. Para ello contamos con un amplio y diverso equipo humano, con maquinaria e infraestructura, que nos permite entrar en diversos campos de la Construcción, buscando siempre un solo objetivo, la EXCELENCIA.

Nuestro continuo y permanente estudio del mercado, hace que nuestros Clientes cumplan con sus expectativas, objetivo para el cual trabajamos con un equipo humano Comprometido, Serio y Creativo.

MISIÓN

Somos una empresa con un amplio portafolio de servicios, dedicada a la Construcción y Comercialización de obras civiles, a nivel local, nacional y con proyección internacional, Ofrecemos Calidad, innovación y satisfacción a nuestros Clientes, contando con el mejor talento humano y con proveedores calificados, soportados en sistemas de información, generando rentabilidad a los socios y beneficios a nuestros empleados, a la comunidad y al entorno.

VISIÓN

Ser en el 2020 reconocidos como una de las mejores empresas del sector de la Construcción, con altos niveles de Calidad, Cumplimiento y Confiabilidad, con un portafolio diversificado de productos y servicios para el sector público y privado, generando la más alta valorización a sus Clientes, con una buena rentabilidad,

mejorando continuamente los procesos y fortaleciendo la competencia del equipo humano.

POLÍTICA DE CALIDAD:

Nuestra satisfacción, es la satisfacción permanente de nuestros Clientes. Para lograrlo, contamos con la participación de un equipo Humano Competente, Motivado y Comprometido que dispone de un sistema adecuado de gestión que, conforme al cumplimiento del marco legal, busca generar valor a nuestros socios, Clientes, proveedores y colaboradores, promoviendo la responsabilidad social empresarial y el desarrollo económico de nuestro país.

Conmetal Ltda. cuenta un amplio portafolio de servicios y productos:

- Diseño Arquitectónico
- Diseño Estructural
- Comisión Topográfica
- Diseño y Montaje de Cubiertas
- Fabricación y Montajes de Estructuras Metálicas
- Remodelaciones y/o Adecuaciones
- Construcción de Obras Civiles:
 - ❖ Bodegas
 - ❖ Oficinas
 - ❖ Viviendas y/o Fincas
 - ❖ Locales Comerciales
 - ❖ Centros Comerciales e Industriales
 - ❖ Asesorías
 - ❖ Interventoría
- Direcciones de Obra
- Contratación de Personal Calificado para obra
- Movimientos de Tierra
- Cerrajería Metálica: (Contamos con Taller)

- ❖ Puertas Metálicas
- ❖ Ventanearía en General
- ❖ Barandas
- ❖ Rejas de Cerramiento y de Seguridad
- ❖ Trabajos en Hierro forjado
- ❖ Cortinas Metálicas
- ❖ Todo tipo de Escaleras
- Trámite Ante las Curadurías Urbanas para:
- Licencia de Construcción
- Propiedades Horizontales con Reglamento
- Servicios de aseo General y especializado (Personal Calificado)

Contamos con varios Clientes, entre proveedores, empresas y personas naturales, que pueden certificar, que Conmetal Ltda. es una empresa joven pero muy seria, que cumple y vela por los intereses de sus Clientes.

Contamos con una vasta experiencia que nos permite afrontar cualquier tipo de obra, iniciando por Estructuras Metálicas, pasando por obras en Concreto y terminando con la combinación de sistemas Constructivos, disponemos de todos los recursos Humanos, técnicos y tecnológicos necesarios para la realización de proyectos a nivel de diseño, Construcción, asesoría, interventoría y Comercialización.

5.1.2 SERCOM S.A.S.

Somos una empresa comercial del sector de la construcción, especializada en ofrecer servicios de construcción en las áreas de vivienda, comercio y obras civiles en general.

Desde la conformación como empresa, somos el resultado de innumerables trabajos realizados con la sociedad Martínez y Rubio Ltda. Constructores, prestando los servicios de construcción en diferentes tipos de proyectos, tales

como: casas, edificios de apartamentos, centros comerciales, entre otros; así mismo, hemos ejecutado obras para el sector bancario y el sector industrial con igual éxito.

SERCOM S.A.S está constituida por gente honesta, trabajadora, responsable y leal. La experiencia en su oficio de cada uno de sus colaboradores la hace una de las compañías más eficaces y eficientes del sector de la construcción. Nuestra empresa se diferencia por las personas.

MISIÓN

Somos una empresa especializada en la comercialización y la prestación del servicio de ingeniería, canalizaciones de servicios públicos e ingeniería civil de redes, nos destacamos por ser de uno de los principales contratistas de la región, ofreciendo un excelente servicio INTEGRAL a través de las soluciones a las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

Brindamos a nuestro equipo humano estabilidad y un buen ambiente de trabajo. Estamos comprometidos con el crecimiento de la empresa hacia nuevos mercados e industrias y el beneficio de nuestros accionistas.”

VISIÓN

Convertirnos en el año 2022 en uno de los principales contratistas de servicios de ingeniería de gas y reconocida firma contratista de ingeniería de redes a nivel nacional y Latinoamericano, destacándonos en el sector del gas por nuestra excelente confiabilidad agilidad en los procesos, a través del mejoramiento continuo y la solución eficiente de los requerimientos y superando las expectativas de nuestros clientes.

POLÍTICA DE CALIDAD:

Garantizar el cumplimiento de las exigencias y expectativas de nuestros clientes, brindando un servicio seguro, oportuno y de óptima calidad y en cumplimiento con los requisitos legales que se presenten en la ingeniería de redes y gas

Desarrollando grupos de trabajo altamente competentes que nos permitan un crecimiento de la organización, la preparación continua de nuestro talento humano, mejoramiento de la calidad de vida de nuestros colaboradores y la mejora continua de la organización.

5.1.3 ALIRIO VÁSQUEZ CONSTRUCCIONES S.A.S.

Con más de 30 años de experiencia en la ejecución de obras de ingeniería, contribuyendo al desarrollo de la infraestructura del suroccidente colombiano y otras regiones del país, nos hemos consolidado como una de las firmas de mayor proyección en el sector por su solides, seriedad, calidad y cumplimiento.

MISIÓN

Nuestra Organización Desarrolla Proyectos de Infraestructura en los campos de la Ingeniería Civil, Sanitaria y Eléctrica, con base de un grupo de profesionales competentes y comprometidos que mantienen una actitud responsable y proactiva en el cumplimiento de las especificaciones de nuestros clientes y organismos competentes, logrando de esta manera reconocimiento y rentabilidad sostenible para la organización.

VISIÓN

Para el año 2021 ser reconocida por los altos niveles de calidad y cumplimiento en la ejecución de obras de Ingeniería. Paralelamente contar con un grupo de profesionales altamente competentes que garanticen el desempeño exitoso y rentable de la compañía en la ejecución de los proyectos. Lograr ser una empresa con desarrollo sostenible en infraestructura, cobertura y rentabilidad.

VALORES CORPORATIVOS:

- Honestidad
- Cumplimiento
- Coherencia

- Lealtad
- Ética

5.2 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Los factores claves de éxito son los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única.

Comúnmente en los formatos de plan de negocios aparece la expresión “factores claves de éxito” como un determinante de qué tan bueno o malo puede resultar un negocio en el largo plazo y es una de las secciones de este documento en las que los inversionistas ponen mayor énfasis, ya que a través de ella pueden evaluar las competencias reales del negocio.

Más allá de inversionistas y planes de negocios, es importante que el emprendedor conozca con certeza cuáles son estos factores que hacen único su proyecto porque si no los identifica no puede saber cómo va a competir en el mercado, ni porque los clientes preferirán sus productos o servicios.

Para identificar los factores claves de éxito se debe mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva. Esta identificación suele ser fácil en la mayoría de los casos en que el producto o servicio es innovador, pero no lo es tanto cuando se entra a un mercado muy competido en el cual la similitud de los procesos, productos y servicios es alta.

Comúnmente en los formatos de plan de negocios aparece la expresión “factores claves de éxito” como un determinante de qué tan bueno o malo puede resultar un negocio en el largo plazo y es una de las secciones de este documento en las que los inversionistas ponen mayor énfasis, ya que a través de ella pueden evaluar las competencias reales del negocio.

Más allá de inversionistas y planes de negocios, es importante que el emprendedor conozca con certeza cuáles son estos factores que hacen único su proyecto porque si no los identifica no puede saber cómo va a competir en el mercado, ni porque los clientes preferirán sus productos o servicios.

Para identificar los factores claves de éxito se debe mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva. Esta identificación suele ser fácil en la mayoría de los casos en que el producto o servicio es innovador, pero no lo es tanto cuando se entra a un mercado muy competido en el cual la similitud de los procesos, productos y servicios es alta.

Para el presente documento, los factores claves de éxito analizados para nuestro caso son los siguientes:

5.2.1 SERVICIO AL CLIENTE

A medida que la competencia es cada vez mayor y los productos ofertados en el mercado son cada vez más variados, los consumidores se vuelven cada vez más exigentes. Ellos ya no solo buscan calidad y buenos precios, sino también un buen servicio al cliente.

El servicio al cliente es el servicio o atención que una empresa o negocio brinda a sus clientes al momento de atender sus consultas, pedidos o reclamos, venderle un producto o entregarle el mismo.

Factores que intervienen en el servicio al cliente:

Amabilidad: amabilidad hace referencia al trato amable, cortés y servicial. Se da, por ejemplo, cuando los trabajadores saludan al cliente con una sonrisa sincera, cuando le hacen saber que están para servirlo, cuando le hacen sentir que están genuinamente interesados en satisfacerlo antes que, en venderle, etc.

Atención personalizada: la atención personalizada es la atención directa o personal que toma en cuenta las necesidades, gustos y preferencias particulares del cliente. Se da, por ejemplo, cuando un mismo trabajador atiende a un cliente durante todo el proceso de compra, cuando se le brinda al cliente un producto diseñado especialmente de acuerdo a sus necesidades, gustos y preferencias particulares, etc.

Rapidez en la atención: la rapidez en la atención es la rapidez con la que se le toman los pedidos al cliente, se le entrega su producto, o se le atienden sus consultas o reclamos. Se da, por ejemplo, cuando se cuenta con procesos simples y eficientes, cuando se cuenta con un número suficiente de personal, cuando se le capacita al personal para que brinden una rápida atención, etc.

Ambiente agradable: un ambiente agradable es un ambiente acogedor en donde el cliente se siente a gusto. Se da, por ejemplo, cuando los trabajadores le dan al cliente un trato amable y amigable, cuando el local del negocio cuenta con una buena decoración, una iluminación adecuada, una música agradable, etc.

Comodidad: comodidad hace referencia a la comodidad que se le brinda al cliente cuando visita el local. Se da, por ejemplo, cuando el local cuenta con espacios lo suficientemente amplios como para que el cliente se sienta a gusto, sillas o sillones cómodos, mesas amplias, estacionamiento vehicular, un lugar en donde pueda guardadas sus pertenencias, etc.

Seguridad: seguridad hace referencia a la seguridad que existe en el local y que, por tanto, se le da al cliente al momento de visitarlo. Se da, por ejemplo, cuando se cuenta con suficiente personal de seguridad, cuando se tienen claramente marcadas las zonas de seguridad, cuando se tienen claramente señalizadas las vías de escape, cuando se cuenta con botiquines médicos, etc.

Higiene: higiene hace referencia a la limpieza o aseo que hay en el local o en los trabajadores. Se da, por ejemplo, cuando los baños del local se encuentran siempre limpios, cuando no hay papeles en el piso, cuando los trabajadores están bien aseados, con el uniforme o la vestimenta impecable y las uñas recortadas, etc.

Una empresa o negocio brinda un buen servicio al cliente cuando ha trabajado en varios de estos factores; por ejemplo, cuando trata a sus clientes con amabilidad, les da un trato personalizado, los atiende con rapidez, les ofrece un ambiente agradable, y los hace sentir cómodos y seguros.

5.2.2 PLANEACIÓN DE PROYECTOS

Es el proceso inicial y de gran importancia en la elaboración de todas las actividades, de tipo operativo y administrativo. Es el proceso del diseño de una metodología o de un plan que requiere de toma de decisiones teniendo en cuenta el momento presente y las posibles circunstancias futuras y factores internos y externos que rodean la ejecución de proyectos y que pueden influir en el alcance de los objetivos propuestos.

Para las empresas es de vital importancia tener en cuenta este factor, debido a que es la guía para la ejecución de actividades desde la gerencia, la operación, los procesos de apoyo y la parte administrativa, sin una correcta planeación, la empresa puede sufrir graves problemas en su parte económica y afectar a todo el grupo que depende de la misma; así que, la adecuada planeación permite prever problemas que puedan surgir y preparar con anticipación soluciones tentativas a ellos, evitando incurrir en retrasos y sobrecostos.

5.2.3 TRAYECTORIA Y EXPERIENCIA

Demostrar la trayectoria y la experiencia de proyectos de obra civil y arquitectónica de la empresa es de vital importancia, para generar confianza y credibilidad hacia los clientes y proveedores, dar a conocer el buen trabajo realizado en los proyectos, se puede traducir en una ventaja ante la toma de decisiones, en la adjudicación de trabajos por parte de clientes privados o públicos.

5.2.4 CALIDAD DEL PRODUCTO

La Calidad, se relaciona con el cumplimiento de los requisitos del cliente, para las empresas de la construcción es indispensable ejercer un control durante la ejecución de los trabajos, para detectar la presencia de errores y corregirlos a tiempo, garantizando la calidad final del producto o servicio prestado.

Para entregar servicios y productos de calidad, se debe contar con una correcta planeación en donde se vinculen todas las áreas de la empresa que intervienen, asegurando que cada uno de ellos tengan las competencias adecuadas.

5.2.5 CAPITAL HUMANO Y TECNOLOGÍA

El recurso humano es una empresa constituye un factor clave, se debe contar con personal idóneo, capacitado en las competencias laborales para el desarrollo de actividades constructivas, sea administrativo u operativo, guiando el desarrollo de la empresa y asegurando el cumplimiento de todos los factores del éxito de la compañía.

Adicionalmente, también es importante que la empresa cuente con los equipos, maquinaria, planta física y software específicos para el correcto desempeño de cada una de sus labores.

5.2.6 TRABAJO SEGURO

Las empresas de la construcción ejecutan actividades que representan un gran riesgo para el recurso humano, puesto que afrontan retos constructivos especiales, lugar, condiciones, exposición a herramientas y varios factores que afectan su integridad, por lo tanto, deben contar con planes de seguridad industrial y salud en el trabajo, trabajo seguro en alturas, seguridad social al día, garantizando el desarrollo de los proyectos de manera segura y sin perjuicios para los trabajadores, la empresa y el propio cliente.

5.2.7 ESTRATEGIAS DE MERCADEO Y VENTAS

El desarrollo de las estrategias comerciales y de mercadeo son de gran importancia para generar más ingresos y un mejor posicionamiento de la empresa dentro de los clientes existentes, así como para incursionar en nuevos mercados. Estas estrategias permiten establecer acuerdos para la fidelización de los clientes, a través de mejores precios, acuerdos de pos-ventas y garantías.

Para generar las estrategias adecuadas para cada empresa se debe tener en cuenta el análisis de la competencia, establecer y segmentar el mercado al cual se va a dirigir, establecer las necesidades del cliente y definir el mercado al cual se apunta teniendo en cuenta las necesidades del mismo.

5.2.8 PRECIOS COMPETITIVOS

En la actualidad lo más importante para el cliente es el precio, así que se debe llegar a establecer precios competitivos de acuerdo al mercado, para que le permita a la empresa un constante dinamismo en la ejecución de proyectos y poder asegurar su permanencia en el tiempo y un buen posicionamiento.

5.2.9 FORTALECIMIENTO FINANCIERO

En un alto porcentaje las organizaciones modernas, independientemente de su tamaño y de la complejidad de sus operaciones, presenta en forma permanente, problemas con la administración de los recursos financieros, sobre todo la falta de liquidez para enfrentar los compromisos de corto plazo; las dificultades para alcanzar altos niveles de rentabilidad y, sobre todo, el manejo de las decisiones en condiciones de riesgo e incertidumbre. Es absolutamente recurrente enfrentar problemas de control de ingresos, cobranzas, pagos a proveedores, pago a los trabajadores, pérdida de control de los activos e inventarios, entre otros problemas que se enfrentan en la cotidianeidad, y que se traducen en el corto plazo, en serios problemas de caja, con el consecuente estrés de los administradores y propietarios de las empresas.

El fortalecimiento de la administración financiera en la empresa representa hoy, un factor clave en la administración y gestión de los negocios, ya que permite mostrar un resultado sano, en un marco de control de riesgo y con proyecciones de crecimiento y sustentabilidad en el tiempo. Ayuda a generar un clima de confianza entre todos los grupos de interés relacionados con la empresa: sus clientes, trabajadores, proveedores, ejecutivos y propietarios.

La base del fortalecimiento financiero está en la definición de uno de los objetivos elementales que ha de seguir todo buen administrador, a saber, “Maximizar el nivel de rendimiento, las utilidades y los excedentes de la organización”. El modelo de fortalecimiento considera una ecuación e interrelación de factores que se vinculan en forma complementaria y dinámica, y que han de ser monitoreados a través de indicadores específicos y en forma permanente.

5.3 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

A continuación, se presenta la tabla en donde se comparan los valores de los factores del éxito en las cuatro empresas:

Tabla 16: MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)									
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO RELATIVO	CONMETAL LTDA.		SERCOM S.A.S.		ALIRIO VASQUEZ CONSTRUCCIONES S.A.S.		AR Arquitectos, Diseño y Construcción S.A.S.	
		VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
Servicio al Cliente	10%	2	0.20	4	0.4	1	0.1	3	0.3
Planeación de Propyectos	10%	2	0.20	3	0.3	0.5	0.05	2	0.2
Trayectoria y exigencia	8%	1	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16
Calidad del Producto	15%	2	0.30	4	0.6	2	0.3	3	0.45
Capital Humano y Tecnológico	9%	1	0.09	3	0.27	2	0.18	2.5	0.225
Trabajo Seguro	10%	3	0.30	4	0.4	1	0.1	2.5	0.25
Estrategias de Mercadeo y Ventas	15%	1	0.15	3	0.45	1	0.15	2	0.3
Precios Competitivos	13%	1.5	0.20	2	0.26	2	0.26	2	0.26
Fortalecimiento financiero	10%	1	0.10	3	0.3	1	0.1	2	0.2
TOTAL	100%		1.62		3.14		1.32		2.35

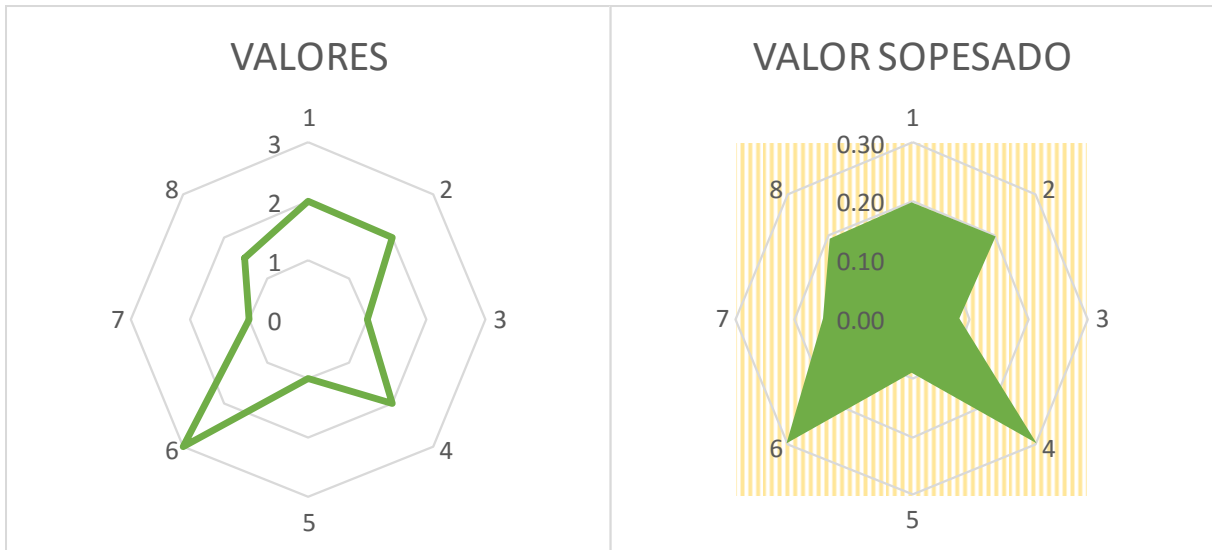
Fuente: Los Autores.

5.4 RADAR BENCHMARKING

El Radar Benchmarking para cada empresa fue elaborado de acuerdo a la matriz del perfil competitivo.

RADAR BENCHMARKING: CONMETAL LTDA. (Profesional Independiente)

Grafica 12: RADAR CONMETAL LTDA.

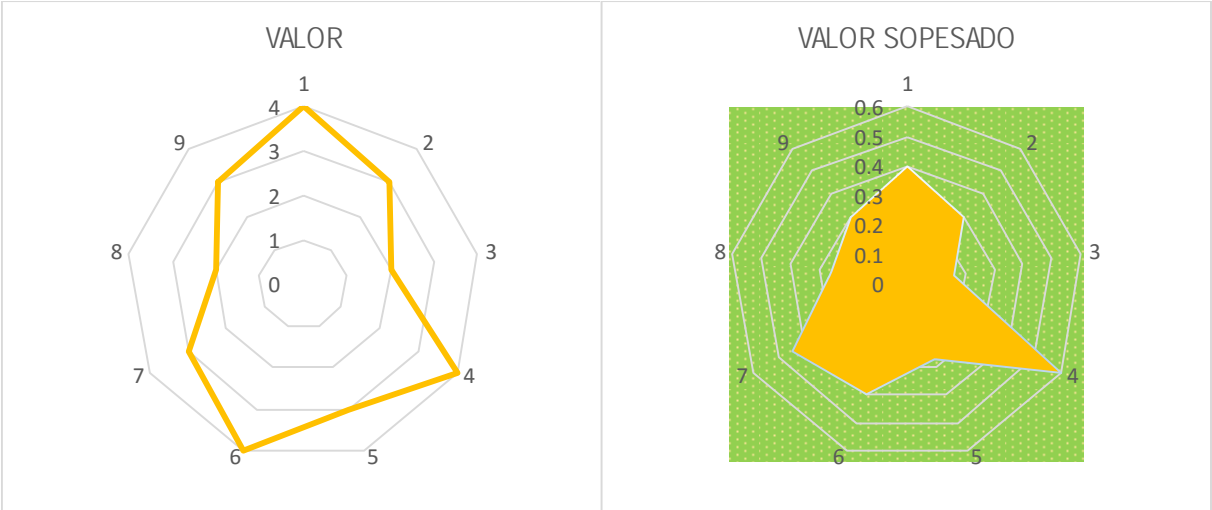


Fuente: Los Autores.

El Profesional Independiente es competitivo, pero con poca fuerza en la parte financiera y legal.

RADAR BENCHMARKING: SERCOM S.A.S. (Constructora)

Grafica 13: RADAR SERCOM S.A.S.

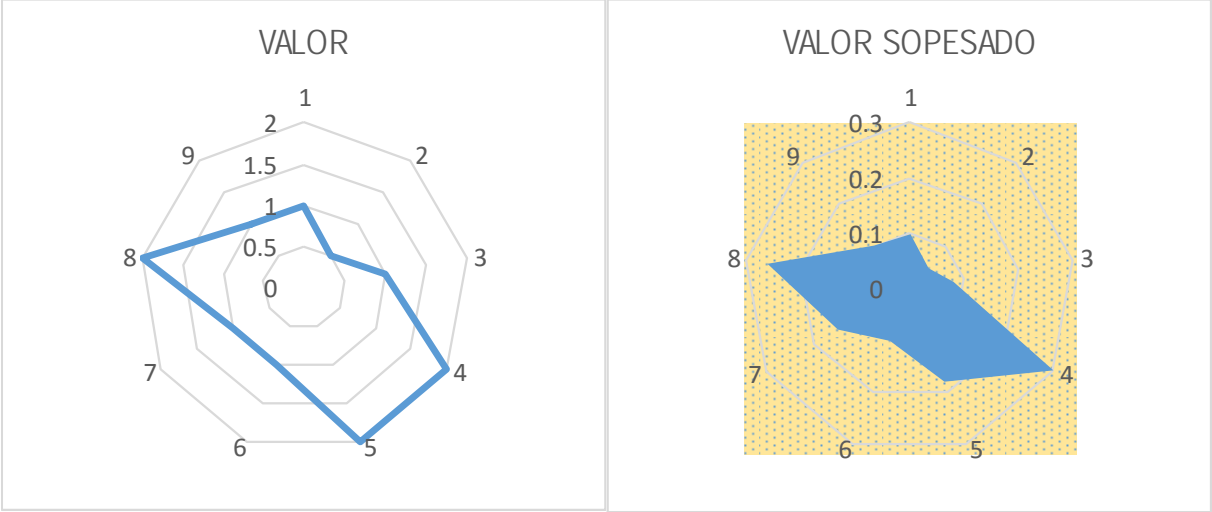


Fuente: Los Autores.

La empresa constructora por su alto costo administrativo no puede concentrarse en negocios tan pequeños, ya que no sería rentable, y al consumidor final se le trasladarían estos costos.

RADAR BENCHMARKING: ALIRIO VÁSQUEZ CONSTRUCCIONES S.A.S.
(Maestro de Obra)

Grafica 14: RADAR ALIRIO VÁSQUEZ CONSTRUCCIONES S.A.S.

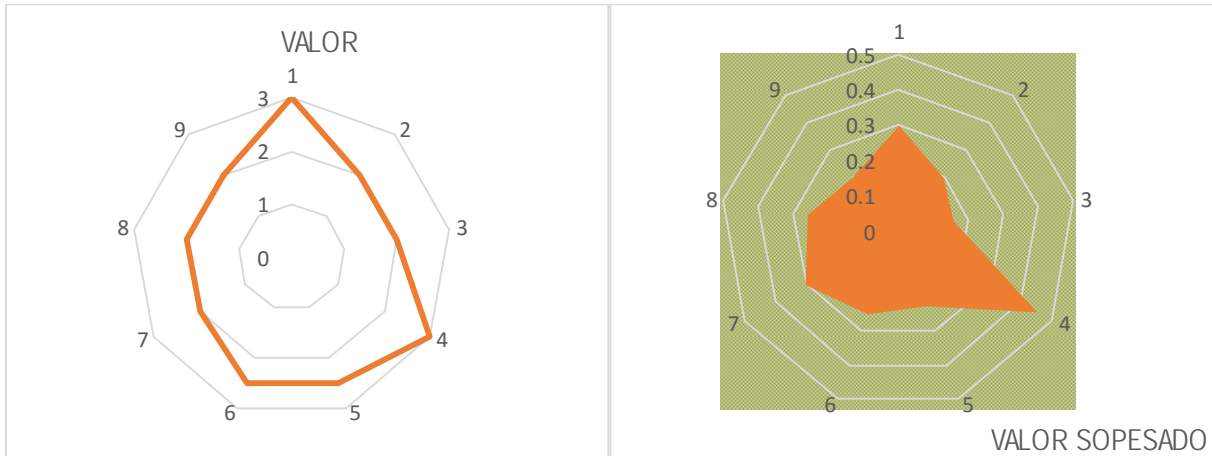


Fuente: Los Autores.

El maestro de obra debido a sus falencias hace que sus servicios sean asequibles, pero con resultados deficientes.

RADAR BENCHMARKING: AR Arquitectos - Diseño y Construcción S.A.S. (Empresa Analizada)

Grafica 15: RADAR AR ARQUITECTOS – DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN S.A.S.



Fuente: Los Autores.

AR Arquitectos busca posicionarse en este mercado, siendo competitivo, en precio, calidad y tiempo.

5.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS

- La empresa AR Arquitectos - Diseño y Construcción S.A.S. está en un nivel competitivo, ya que cuenta con la planeación de proyectos como base para la ejecución de sus obras con calidad, aunque debe mejorar los acuerdos con sus proveedores para poner un mejor precio y plazo de pago para fortalecer su desempeño.
- La empresa SERCOM S.A.S. (Constructora) es una empresa que se destaca en su servicio al cliente y la calidad del producto ya que recoge experiencia por las empresas que la han apalancado, fortaleciéndola en estos aspectos, pero en este mismo sentido han tenido varios cambios de nombre e imagen que la hace confusa para los clientes.
- La empresa ALIRIO VÁSQUEZ CONSTRUCCIONES S.A.S. (Maestro de Obra) Presenta problemas en la calidad del producto y la entrega a tiempo de los

proyectos que desarrolla, debe prestar mayor atención a las estrategias de mercadeo y ventas para proyectarse al mercado.

- La empresa CONMETAL LTDA. (Profesional Independiente) es una empresa solida que maneja una trayectoria amplia y buen manejo de precios competitivos, en donde cuenta con una sólida relación con sus proveedores, para el desarrollo de sus proyectos.

5.6 RECOMENDACIONES PARA AR Arquitectos – Diseño y Construcción S.A.S.

La empresa AR Arquitectos – Diseño y Construcción S.A.S. debe mejorar las estrategias de mercadeo y ventas, para posicionar la empresa con la consecución de nuevos clientes que le permitan tener mejores condiciones de pago y poder empezar a incursionar en nuevos mercados que le permitan tener un dinamismo en la ejecución de proyectos, lo que la favorece económicamente.

De igual manera se debe trabajar en fortalecimiento del trabajo seguro para todos sus colaboradores y establecer políticas de seguridad industrial más estrictas para la ejecución de su operatividad

Con respecto al acuerdo con proveedores, la empresa debe buscar más oportunidades y renegociar plazos de pago, para contar con mayores posibilidades de apalancamiento.

Es oportuno seguir en el buen camino de la planeación de sus proyectos, así como el servicio al cliente y la entrega a tiempo de las obras, lo que se convierte en factores muy importantes del éxito. Implementar políticas de calidad en todos sus procesos y pensar en un corto plazo en lograr la certificación ISO 9001 en este aspecto.

6. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

AR Arquitectos - Diseño y Construcción S.A.S. es una empresa joven con pocos años en el mercado especializada en Diseño y construcción de obras civiles. Cuenta con clientes importantes y trayectoria estable y se proyecta al crecimiento de la misma, para lo cual necesita establecer cambios según lo exija el mercado, como la implementación de procesos de gestión de la calidad, satisfacción a sus clientes, control a todos sus procesos buscando una empresa competitiva y duradera.

Se está enfocando en crecer y obtener más clientes, para esto, se prepara haciendo cambios internos focalizado en la mejora continua de sus procesos administrativos y operativos.

6.1 Planificación:

Es el diseño de un futuro deseado, en ella se discuten, analizan y se plantean reglas y metas para lograr objetivos determinados. Es decir, es la fijación de objetivos, estrategias y políticas organizacionales que se dan en una empresa considerando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (Análisis DOFA) que posee nuestro negocio.

En la Planificación se analizan temas como las Metas, Objetivos, Estrategias Planes, entre otros.

Tabla 17: VARIABLES PLANIFICACIÓN

PROCESO	VARIABLE	FORTALEZA DEBILIDAD	FORTALEZA		DEBILIDAD	
			MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
PLANIFICACIÓN	Se tienen los objetivos claros a corto plazo	D			X	
	Se tienen los objetivos claros a largo plazo	D			X	
	Se tiene alguna alternativa de mercado opcional	F		X		
	Se tienen los recursos necesarios para el cumplimiento de metas	D			X	

Fuente: Los Autores.

6.2 Organización:

Es la creación de un sistema organizado para el logro de metas y objetivos, definiendo dentro de ello responsabilidades y obligaciones. En otras palabras, es el arreglo ordenado de los recursos y funciones que se estiman necesarias para cumplir nuestro objetivo, es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones de la empresa.

En la Organización se analizan temas como la Estructura, Administración de RRHH, entre otros.

Tabla 18: VARIABLES ORGANIZACIÓN

PROCESO	VARIABLE	FORTALEZA DEBILIDAD	FORTALEZA		DEBILIDAD	
			MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
ORGANIZACIÓN	La gerencia como cabeza de la organización debe solucionar todos los problemas operativos y administrativos	D			X	
	Las tomas de decisiones trascendentales en la empresa recaen sobre una sola persona	D			X	
	Los recursos son revisados, manejados y distribuidos por una sola persona	F		X		
	Se tiene un departamento de Cotizaciones o Licitaciones para darle continuidad a todo el personal	D			X	
	La empresa cuenta con asesores externos que ayudan al manejo y a la toma de decisiones	F	X			

Fuente: Los Autores

6.3 Dirección:

Es la influencia o capacidad de persuasión ejercida por medio del liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones.

En la Dirección se analizan temas como la Motivación, Liderazgo, Comunicación, Comportamiento individual y grupo, entre otros.

Tabla 19: VARIABLES DIRECCIÓN

PROCESO	VARIABLE	FORTALEZA DEBILIDAD	FORTALEZA		DEBILIDAD	
			MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
DIRECCIÓN	La gerencia cuenta con capacidad de liderazgo	D			X	
	La gerencia cuenta con aliados bancarios para asumir proyectos propios	D				X
	La gerencia se encarga de realizar capacitaciones periódicas al personal operativo u administrativo	D				X
	La gerencia tiene la capacidad para operar operativamente y administrativamente	F		X		

Fuente: Los Autores

6.4 Control:

Es la medición del desempeño ejecutado que es comparando continuamente con los objetivos y metas fijadas; al detectar errores o desvíos se toman las medidas necesarias para corregirlos, este es un proceso muy ligado a la Planeación, el control es la fase a través del cual se evalúan los resultados obtenidos en relación con lo planeado, a fin de corregir desviaciones y errores para mejorar continuamente.

En el Control se analizan temas como las Normas, Medidas, Acciones, entre otros.

Tabla 20: VARIABLES CONTROL

PROCESO	VARIABLE	FORTALEZA DEBILIDAD	FORTALEZA		DEBILIDAD	
			MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
CONTROL	Se realizan controles periódicos a todos los procesos internos y externos de la empresa	D			X	
	Se realizan mediciones de desempeño a cada empleado de la empresa	D			X	
	Las metas u objetivos generalmente son cumplidos según lo planificado	D				X
	Se toman acciones preventivas o correctivas ante posibles problemas en las obras	F	X			

Fuente: Los Autores

6.5 GERENCIA GENERAL

Es la fuerza central, alrededor de la cual giran todos los procesos generando las directrices y los objetivos a corto y largo plazo para la empresa; de una buena gerencia depende el éxito o el fracaso.

AR Arquitectos - Diseño y Construcción S.A.S. cuenta con la dirección de un profesional en Arquitectura, lo que hace que la empresa este enfocada a la obra civil y el diseño.

Sea fijado la meta de trabajar en el área de la remodelación y adecuación de vivienda y edificio residencial, para lo cual se estableció directrices encaminadas a lograr la certificación de la empresa en la norma NTC 6001, para cumplir con los estándares de calidad al mercado dirigido.

La gerencia general hace partícipe de todas las decisiones a los demás departamentos a través de la creación del departamento de control y calidad que se encargara de la socialización de las directrices y objetivos de la empresa y la implementación de las mismas.

Tabla 21: VARIABLES GERENCIA GENERAL

PROCESO	VARIABLE	FORTALEZA DEBILIDAD	FORTALEZA		DEBILIDAD	
			MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
GERENCIA GENERAL	Existe buena comunicación entre la gerencia y los demás departamentos	D			X	
	La gerencia realiza visitas a las obras para verificar el avance de las mismas	F	X			
	La gerencia realiza cortes mensuales por obra para verificar y controlar los recursos	D			X	
	La gerencia cuenta con sobrecupo o préstamos bancarios	D			X	
	Las directrices de la gerencia buscan la estabilidad laboral de todos sus empleados	F	X			

Fuente: Los Autores

6.6 DEPARTAMENTO TÉCNICO

Encargado de la coordinación, planeación, ejecución, control y entrega de las obras al cliente, cumpliendo con los requisitos, especificaciones técnicas, programación de obra, control de costos, haciendo cumplir las normas de construcción colombianas e internacionales.

Debe velar por el rendimiento de los materiales, costos de los mismos, el control de los tiempos de ejecución y la calidad final de la obra.

El departamento de mercadeo y ventas y el departamento técnico deben trabajar coordinadamente ya que dependen el uno del otro, para definir sus capacidades en presentación de ofertas y ejecución de obras.

Tabla 22: VARIABLES DEPARTAMENTO TÉCNICO

PROCESO	VARIABLE	FORTALEZA DEBILIDAD	FORTALEZA		DEBILIDAD	
			MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
DEPARTAMENTO TÉCNICO	Generalmente el departamento técnico cumple con las programaciones de obra	D			X	
	Se lleva un control estricto de obras contractuales, obras adicionales y mayor o menor cantidad de obra	F	X			
	Desde un inicio, se tiene estimado cual será la utilidad de cada obra	F		X		
	Se tienen profesionales idóneos para cada disciplina	F		X		
	Se tiene un gran porcentaje de posventas	D			X	

Fuente: Los Autores

6.7 DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y VENTAS

En este departamento se encuentra el proceso de promoción y ventas, puesto que la empresa se dedica a la prestación de servicios de construcción, de lo cual se encarga la parte de ingeniería en la preparación de ofertas y licitaciones.

Este departamento es el encargado de la consecución de nuevos clientes.

Tabla 23: VARIABLES MERCADEO Y VENTAS

PROCESO	VARIABLE	FORTALEZA DEBILIDAD	FORTALEZA		DEBILIDAD	
			MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
MERCADEO Y VENTAS	La empresa asiste a las ferias de vivienda locales o nacionales para la venta de sus productos	D			X	
	Este departamento cumple con las expectativas de clientes/mes	D			X	
	Se tiene planificado buscar mercados regionales o nacionales	D			X	

Fuente: Los Autores

6.8 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Esta área se encarga de la preparación de los perfiles laborales para suplir las necesidades de personal idóneo garantizando las competencias en los diferentes proyectos que la empresa desarrolla tanto para la parte administrativa como para la parte operativa (Obras).

Vela por el buen clima laboral, el cumplimiento de las condiciones contractuales, los requisitos legales y las remuneraciones adecuadas para el personal.

Se deben encargar de las capacitaciones del personal, manejo de herramientas, normativa laboral, tributaria y demás necesidades de actualización y formación del personal para la realización de sus labores administrativas u operativas.

Tabla 24: VARIABLES RECURSOS HUMANOS

PROCESO	VARIABLE	FORTALEZA DEBILIDAD	FORTALEZA		DEBILIDAD	
			MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
RECURSOS HUMANOS	La empresa cuenta con el perfil de cada puesto de trabajo	F		X		
	El ingreso de personal responde a las necesidades de las obras	D			X	
	El personal contratado es idóneo para los cargos disponibles	F		X		
	Este departamento hace cumplir las capacitaciones y/o formación del personal	D			X	

Fuente: Los Autores

6.9 DEPARTAMENTO FINANCIERO Y CONTABLE

Es la encargada de la gestión financiera y contable para la obtención de recursos necesarios para el desarrollo de los proyectos de la empresa, así como la tramitación de créditos, controlar y supervisar la parte contable, pagos de impuestos, inversiones manejo y aplicación de normas legales vigentes que le competen a la empresa.

Este departamento es el complemento de la cadena de valor (Departamento Técnico y Departamento de Mercadeo y Ventas) al tener parte importante en la consecución de recursos para la ejecución de obras.

Este departamento es complemento de la gerencia general, donde se toman las decisiones y directrices, objetivos y las metas a alcanzar.

Tabla 25: VARIABLES FINANCIERO Y CONTABLE

PROCESO	VARIABLE	FORTALEZA DEBILIDAD	FORTALEZA		DEBILIDAD	
			MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
FINANCIERO Y CONTABLE	Este departamento paga puntualmente los impuestos de ley	D			X	
	Este departamento trabaja de la mano con la gerencia general	F		X		
	Este departamento revisa el uso correcto de los recursos	D			X	
	Se paga oportunamente la seguridad social a todos los empleados de la empresa	F	X			
	La empresa cumple todos los requisitos de ley, para acceder a un crédito bancario	D			X	

Fuente: Los Autores

6.10 ANÁLISIS FINANCIERO

En el presente documento se interpreta y analiza la información contable de la empresa AR Arquitectos - Diseño y Construcción S.A.S., con el fin de entender a profundidad el origen de los recursos de la empresa; el análisis financiero permite hacer un diagnóstico actual de la empresa y su trayectoria, de gran importancia para proyectar soluciones o alternativas a los problemas surgidos, idear estrategias encaminadas a aprovechar los aspectos positivos y establecer una serie de igualdades numéricas que den resultados positivos o negativos con respecto a otras empresas constructoras.

6.10.1 BALANCE GENERAL

A continuación, se presenta el balance general de la empresa para los años 2015 y 2016.

TABLA 26: BALANCE GENERAL AÑOS 2015 Y 2016

BALANCE GENERAL	Notas a los Estados	DICIEMBRE 31 DE 2015	DICIEMBRE 31 DE 2016
ACTIVOS			
Activos Corrientes			
Efectivo	3	\$ 5.122.520	\$ 445.629
Deudores Comerciales y Otras	4	\$ 20.431.658	\$ 40.011.920
Cuentas por Cobrar		\$ 1.200.000	\$ 2.074.761
Inventario	5	\$ 6.500.000	\$ 7.475.000
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		\$ 33.254.178	\$ 50.007.310
Activos no Corrientes			
Inversiones en Sociedades		\$ 0	\$ 0
Propiedades, Plantas y Equipos	6	\$ 23.500.000	\$ 85.000.000
Activos Intangibles		\$ 0	\$ 0
Activos por Impuestos diferidos		\$ 0	\$ 0
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		\$ 23.500.000	\$ 85.000.000
ACTIVOS TOTALES		\$ 56.754.178	\$ 135.007.310
PASIVOS Y PATRIMONIO			
Pasivos Corrientes			
Sobregiros bancarios		\$ 0	\$ 0
Acreedores comerciales	7	\$ 2.500.000	\$ 52.113.816
Intereses por pagar		\$ 0	\$ 0
Impuestos corrientes por pagar		\$ 1.200.000	\$ 2.395.909
Provisiones para obligaciones por garantías		\$ 0	\$ 0
Obligaciones corto plazo beneficios a empleados		\$ 0	\$ 0
Obligaciones corto plazo arrendamiento financiero		\$ 0	\$ 0
TOTAL PASIVOS CORRIENTES		\$ 3.700.000	\$ 54.509.725
Pasivos no corrientes			
Préstamos bancarios		\$ 0	\$ 0
Obligaciones a largo plazo por beneficios a los empleados		\$ 0	\$ 0
Obligaciones por arrendamientos financieros		\$ 0	\$ 0
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES		\$ 0	\$ 0
PASIVOS TOTALES		\$ 3.700.000	\$ 54.509.725
PATRIMONIO			

Capital en acciones	8	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000
Ganancias acumuladas	9	\$ 23.054.178	\$ 50.497.585
TOTAL PATRIMONIO		\$ 53.054.178	\$ 80.497.585
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO		\$ 56.754.178	\$ 135.007.310

Fuente: AR Arquitectos - Diseño y Construcción S.A.S.

6.10.2 ESTADO DE RESULTADOS

Al igual que en el balance general, se presentan los estados de resultados de la empresa para los años 2015 y 2016.

TABLA 27: ESTADO DE RESULTADOS AÑOS 2015 Y 2016

ESTADO DE RESULTADOS	ENERO 01 A DICIEMBRE DE 2015	ENERO 01 A DICIEMBRE DE 2016
Ingresos de Actividades Ordinarias	\$ 90.121.445	\$ 296.394.413
Costo de ventas	\$ 45.060.722	\$ 192.656.368
GANANCIAS BRUTAS	\$ 45.060.723	\$ 103.738.045
Costo de distribución	\$ 0	\$ 0
Gastos de Administración	\$ 20.155.000	\$ 74.098.603
GANANCIAS OPERACIONALES	\$ 65.215.723	\$ 177.836.648
Otros Ingresos	\$ 256.000	\$ 6.347
Otros gastos	\$ 0	\$ 0
Costos financieros	\$ 907.545	\$ 2.202.381
GANANCIAS ANTES DE IMPUESTOS	\$ 66.379.268	\$ 180.045.376
Gastos por impuestos a las ganancias	\$ 1.200.000	\$ 0
GANANCIAS DEL AÑO	\$ 65.179.268	\$ 180.045.376
Ganancias acumuladas al comienzo del año	\$ 0	\$ 23.054.178
Dividendos	\$ 0	\$ 0
GANANCIAS ACUMULADAS AL FINAL DEL AÑO	\$ 65.179.268	\$ 203.099.554

Fuente: AR Arquitectos - Diseño y Construcción S.A.S.

6.10.3 NORMALIZACIÓN VERTICAL DEL BALANCE GENERAL

La normalización Vertical del balance general, Consiste en comparar el valor del activo total con las demás cifras del balance general, para conocer la participación de cada cuenta en la composición de la inversión global de la empresa y establecer la contribución de cada compromiso en la financiación total de la empresa.

TABLA 28: NORMALIZACIÓN VERTICAL BALANCE GENERAL

BALANCE GENERAL - NORMALIZACIÓN VERTICAL				
NORMALIZACIÓN VERTICAL	DICIEMBRE 31 DE 2015	% 2015	DICIEMBRE 31 DE 2016	% 2016
ACTIVOS				
Activos Corrientes				
Efectivo	\$ 5.122.520	9,03%	\$ 445.629	0,33%
Deudores Comerciales y Otras	\$ 20.431.658	36,00%	\$ 40.011.920	29,64%
Cuentas por Cobrar	\$ 1.200.000	2,11%	\$ 2.074.761	1,54%
Inventario	\$ 6.500.000	11,45%	\$ 7.475.000	5,54%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 33.254.178	58,59%	\$ 50.007.310	37,04%
Activos no Corrientes				
Inversiones en Sociedades	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
Propiedades, Plantas y Equipos	\$ 23.500.000	41,41%	\$ 85.000.000	62,96%
Activos Intangibles	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
Activos por Impuestos diferidos	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 23.500.000	41,41%	\$ 85.000.000	62,96%
ACTIVOS TOTALES	\$ 56.754.178	100,00%	\$ 135.007.310	100,00%

PASIVOS Y PATRIMONIO				
Pasivos Corrientes				
Sobregiros bancarios	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
Acreedores comerciales	\$ 2.500.000	4,40%	\$ 52.113.816	38,60%
Intereses por pagar	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
Impuestos corrientes por pagar	\$ 1.200.000	2,11%	\$ 2.395.909	1,77%
Provisiones para obligaciones por garantías	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
Obligaciones corto plazo por beneficios a los empleados	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
Obligaciones a corto plazo por arrendamiento financiero	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ 3.700.000	6,52%	\$ 54.509.725	40,38%
Pasivos no corrientes				
Préstamos bancarios	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
Obligaciones a largo plazo por beneficios a los empleados	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
Obligaciones por arrendamientos financieros	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%

TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
PASIVOS TOTALES	\$ 3.700.000	6,52%	\$ 54.509.725	40,38%
PATRIMONIO				
Capital en acciones	\$ 30.000.000	52,86%	\$ 30.000.000	22,22%
Ganancias acumuladas	\$ 23.054.178	40,62%	\$ 50.497.585	37,40%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 53.054.178	93,48%	\$ 80.497.585	59,62%
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	\$ 56.754.178	100,0%	\$135.007.310	100,00%

AR Arquitectos - Diseño y Construcción S.A.S.

6.10.3.1 ANÁLISIS DE NORMALIZACIÓN VERTICAL BALANCE GENERAL

Las cuentas representativas del activo son:

6.10.3.1.1 DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS:

En el año 2015 esta cuenta representa un 36.00% debido a una serie de Ordenes de trabajo que se realizaron y no fueron canceladas a tiempo, para el año 2016 baja a un 29.64% (siendo un porcentaje alto aun), sin embargo, esta disminución es el resultado de la implementación de la metodología de trabajo ejecutado, trabajo cobrado.

6.10.3.1.2 INVENTARIOS:

En el año 2015 esta cuenta representa un 11.45% debido obras menores que no fueron terminadas en el periodo contable, para el año 2016 se presenta una disminución considerable a 5.54% debido a la terminación de obras.

6.10.3.1.3 PROPIEDADES, PLANTAS Y EQUIPOS:

Relaciona la compra de equipo y maquinaria menor, esta cuenta paso en el año 2015 de un 41.41% a un 62.96% en el año 2016, aumento significativo, ya que la compañía con esta adquisición de equipos debe garantizar una estabilidad para la ejecución de obras medianas o grandes y así el uso constante, de lo contrario, la depreciación de estos equipos estaría afectando financieramente a la empresa.

Las cuentas que se destacan en el pasivo son las siguientes:

6.10.3.1.4 ACREEDORES COMERCIALES:

En el año 2015 esta cuenta representa un 4.40% y se incrementa en el año 2016 a 38.60%, este aumento tan representativo responde a cuentas que no fueron pagadas en el mismo periodo contable, lo anterior por la ejecución de obras de gran tamaño.

6.10.3.1.5 IMPUESTOS CORRIENTES POR PAGAR:

Es la cantidad adeuda, que la empresa debe pagar como consecuencia de las liquidaciones fiscales del Impuesto sobre Beneficio relativas a un ejercicio, En el año 2015 esta cuenta representa un 2.11% y en el año 2016 un 1.77%, porcentajes muy equitativos con poca incidencia sobre el total de los pasivos corrientes, debido a deducciones y beneficios que otorga la ley.

Las cuentas representativas del patrimonio son:

6.10.3.1.6 CAPITAL EN ACCIONES:

En el año 2015 esta cuenta representa un 52.86% y en el año 2016 un 22.22%, durante estos dos años no hubo re-capitalización de la empresa y en el año 2016 su disminución obedece al aumento del activo total por el volumen de obras contratadas.

6.10.3.1.7 GANANCIAS ACUMULADAS:

En el año 2015 esta cuenta representa un 40.62% y en el año 2016 un 37.40%, lo que indica que la empresa tiene una liquidez para cubrir el pago a sus acreedores y/o equipos adquiridos, también para contar con esto como capital de trabajo y apalancamiento para la operatividad de la empresa.

6.10.4 NORMALIZACIÓN VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS

Consiste en la comparación del valor de las ventas netas con las demás cifras del Estado de Resultados, para determinar la distribución de los ingresos netos

operacionales, en los diversos conceptos que afectaron los resultados de la empresa, durante el respectivo periodo contable.

TABLA 29: NORMALIZACIÓN VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS

ESTADO DE RESULTADOS	ENERO 01 A DICIEMBRE DE 2015	% 2015	ENERO 01 A DICIEMBRE DE 2016	% 2016
Ingresos de Actividades Ordinarias	\$90.121.445	100,00%	\$ 296.394.413	100,00%
Costo de ventas	\$45.060.722	50,00%	\$ 192.656.368	65,00%
GANANCIAS BRUTAS	\$45.060.723	50,00%	\$ 103.738.045	35,00%
Costo de distribución	\$0	0,00%	\$ 0	0,00%
Gastos de Administración	\$20.155.000	22,36%	\$ 74.098.603	25,00%
GANANCIAS OPERACIONALES	\$24.905.723	27,64%	\$ 29.639.442	10,00%
Otros Ingresos	\$256.000	0,28%	\$ 6.347	0,0021%
Otros gastos	\$0	0,00%	\$ 0	0,00%
Costos financieros	\$907.545	1,01%	\$ 2.202.381	0,74%
GANANCIAS ANTES DE IMPUESTOS	\$24.254.178	26,91%	\$ 27.443.408	9,26%
Gastos por impuestos a las ganancias	\$1.200.000	1,33%	\$ 0	0,00%
GANANCIAS DEL AÑO	\$23.054.178	25,58%	\$ 27.443.408	9,26%
Ganancias acumuladas al comienzo del año	\$0	0,00%	\$ 23.054.178	7,78%
Dividendos	\$0	0,00%	\$ 0	0,00%
GANANCIAS ACUMULADAS AL FINAL DEL AÑO	\$23.054.178	25,58%	\$ 50.497.586	17,04%

AR Arquitectos - Diseño y Construcción S.A.S.

6.10.4.1 ANÁLISIS DE LA NORMALIZACIÓN VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS

En la normalización vertical del estado de resultados se puede ver que los conceptos que afectan en mayor medida los ingresos operacionales son los siguientes:

6.10.4.1.1 COSTO DE VENTA:

En el año 2015 esta cuenta representa un 50.0% y en el año 2016 un 65.0%, Este aumento representativo en el año 2016 está representado en el gran volumen de obras que pasaron a este año fiscal.

6.10.4.1.2 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN:

En el año 2015 esta cuenta representa un 22.36% y en el año 2016 un 25.0%, este aumento porcentual durante el año 2016 responde a la contratación de mano de obra especializada para el manejo administrativo y técnico de varias obras civiles especiales.

6.10.4.1.3 GANANCIA BRUTA

En el año 2015 esta cuenta representa un 50.00% y en el año 2016 un 35.00%, esta disminución porcentual obedece al aumento de los ingresos y costos de venta por el volumen de obras contratadas que triplican el año anterior.

6.10.4.1.4 UTILIDAD OPERACIONAL

En el año 2015 esta cuenta representa un 27.64% y en el año 2016 un 10.00%, se evidencia que los gastos de administración del año 2016 afectaron considerablemente la rentabilidad de la empresa, esto, podría mejorar si mejoran el control de sus gastos a medida que la compañía crece.

6.10.4.1.5 GANANCIAS DEL AÑO

En el año 2015 esta cuenta representa un 25.58% y en el año 2016 un 9.26%, este menor porcentaje en las ganancias de la empresa reflejan la mala gestión administrativa y operativa que se realizó para el año 2016, para estabilizar y mejorar el desempeño de la empresa se sugiere mayor control administrativo y en obra, para lograr una recuperación en el próximo año fiscal.

6.10.5 NORMALIZACIÓN HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL

La normalización Horizontal del Balance General identifica las tendencias de las cuentas a lo largo de los periodos contables, este procedimiento toma como base de comparación, el valor de la cuenta que corresponde al periodo anterior.

TABLA 30: NORMALIZACIÓN HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL

BALANCE GENERAL - NORMALIZACIÓN HORIZONTAL			
Normalización Horizontal	DICIEMBRE 31 DE 2015	DICIEMBRE 31 DE 2016	NORMALIZACIÓN HORIZONTAL EN %
ACTIVOS			
Activos Corrientes			
Efectivo	\$ 5.122.520	\$ 445.629	-91,30%
Deudores Comerciales y Otras	\$ 20.431.658	\$ 40.011.920	95,83%
Cuentas por Cobrar	\$ 1.200.000	\$ 2.074.761	72,90%
Inventario	\$ 6.500.000	\$ 7.475.000	15,00%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 33.254.178	\$ 50.007.310	50,38%
Activos no Corrientes			
Inversiones en Sociedades	\$ -	\$ -	
Propiedades, Plantas y Equipos	\$ 23.500.000	\$ 85.000.000	261,70%
Activos Intangibles	\$ -	\$ -	
Activos por Impuestos diferidos	\$ -	\$ -	
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 23.500.000	\$ 85.000.000	261,70%
ACTIVOS TOTALES	\$ 56.754.178	\$ 135.007.310	137,88%
PASIVOS Y PATRIMONIO			
Pasivos Corrientes			
Sobregiros bancarios	\$ -	\$ -	
Acreedores comerciales	\$ 2.500.000	\$ 52.113.816	1984,55%

Intereses por pagar	\$ -	\$ -	
Impuestos corrientes por pagar	\$ 1.200.000	\$ 2.395.909	99,66%
Provisiones para obligaciones por garantías	\$ -	\$ -	\$ -
Obligaciones corto plazo por beneficios a los empleados	\$ -	\$ -	\$ -
Obligaciones a corto plazo por arrendamiento financiero	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ 3.700.000	\$ 54.509.725	1373,24%
Pasivos no corrientes			
Préstamos bancarios	\$ -	\$ -	\$ -
Obligaciones a largo plazo por beneficios a los empleados	\$ -	\$ -	\$ -
Obligaciones por arrendamientos financieros	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	\$ -	\$ -	\$ -
PASIVOS TOTALES	\$ 3.700.000	\$ 54.509.725	1373,24%

PATRIMONIO			
Capital en acciones	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	0,00%
Ganancias acumuladas	\$ 23.054.178	\$ 50.497.585	119,04%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 53.054.178	\$ 80.497.585	51,73%
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	\$ 56.754.178	\$ 135.007.310	137,88%

AR Arquitectos - Diseño y Construcción S.A.S.

6.10.5.1 ANÁLISIS DE NORMALIZACIÓN HORIZONTAL BALANCE GENERAL

Como es el propósito de la Normalización horizontal, se revisarán las cuentas con mayores variaciones para encontrar las causas de estas, en el activo las mayores variaciones se presentaron en las siguientes cuentas:

6.10.5.1.1 DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS:

Para el año 2016 presento un aumento del 95.83%, esto se debe a obras ejecutadas no cobradas en el periodo contable, este porcentaje corresponde o duplica lo adeudado del año anterior.

6.10.5.1.2 PROPIEDADES, PLANTAS Y EQUIPOS:

Para el año 2016 presento un aumento del 261.70%, esta fluctuación tan representativa se debió principalmente a la adquisición de equipos necesarios para la ejecución de grandes obras, situación desfavorable según lo expuesto en la normalización vertical.

Con relación al pasivo se puede observar que la empresa no tiene pasivos a corto ni largo plazo, las cuentas que se destacan en el pasivo son las siguientes:

6.10.5.1.3 ACREEDORES COMERCIALES:

Para el año 2016 presento un aumento del 1984.85%, esta fluctuación tan representativa se debió principalmente a compromisos adquiridos con proveedores para el cumplimiento de los contratos firmados, sin embargo, estos pagos fueron hechos en el siguiente año fiscal.

6.10.5.1.4 IMPUESTOS CORRIENTES A PAGAR

En el año 2016 se genera un incremento de 99.66% debido al aumento de los ingresos por obra contratada en este año fiscal.

Las cuentas representativas del patrimonio son:

6.10.5.1.5 GANANCIAS ACUMULADAS:

Para el año 2016 presento un aumento del 119.04%, este aumento responde a la no repartición de dividendos, logrando una liquidez que debe tener la empresa para cumplir con sus trabajadores y proveedores, como se evidencio en la normalización vertical.

6.10.6 NORMALIZACIÓN HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS

Al igual que la normalización Horizontal del balance general, la normalización horizontal del estado de resultados tiene como objetivo identificar las tendencias de las cuentas a lo largo de los periodos contables, este procedimiento toma como

base de comparación, el valor de la cuenta que corresponde al periodo anterior, con el fin de identificar lo que deben recibir mayor atención.

TABLA 31: NORMALIZACIÓN HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS

ESTADO DE RESULTADOS	ENERO 01 A DICIEMBRE DE 2015	ENERO 01 A DICIEMBRE DE 2016	NORMALIZACIÓN HORIZONTAL EN %
Ingresos de Actividades Ordinarias	\$90.121.445	\$ 296.394.413	228,88%
Costo de ventas	\$45.060.722	\$ 192.656.368	327,55%
GANANCIAS BRUTAS	\$45.060.723	\$ 103.738.045	130,22%
Costo de distribución	\$0	\$ -	
Gastos de Administración	\$20.155.000	\$ 74.098.603	267,64%
GANANCIAS OPERACIONALES	\$24.905.723	\$29.639.442	19,01%
Otros Ingresos	\$256.000	\$ 6.347	-97,52%
Otros gastos	\$0	\$ -	0,00%
Costos financieros	\$907.545	\$ 2.202.381	142,67%
GANANCIAS ANTES DE IMPUESTOS	\$24.254.178	\$27.443.408	13,15%
Gastos por impuestos a las ganancias	\$1.200.000	\$ -	-100,00%
GANANCIAS DEL AÑO	\$23.054.178	\$ 27.443.408	19,04%
Ganancias acumuladas al comienzo del año	\$0	\$ 23.054.178	0%
Dividendos	\$0	\$0	0,00%
GANANCIAS ACUMULADAS AL FINAL DEL AÑO	\$23.054.178	\$50.497.586	119,04%

AR Arquitectos - Diseño y Construcción S.A.S.

6.10.6.1 ANÁLISIS DE NORMALIZACIÓN HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS

En la normalización se observan cambios significativos, positivos y negativos, a continuación, se revisarán como la normalización vertical estados de resultados, las cuentas de mayor incidencia y fluctuación.

6.10.6.1.1 COSTO DE VENTAS:

Para el año 2016 presento un aumento del 327.55%, este aumento es consecuente con el volumen de obras contratadas por esta empresa en este año fiscal.

6.10.6.1.2 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN:

Para el año 2016 presento un aumento del 267.64%, este aumento y como se evidencio en el estado de resultado de la normalización vertical, corresponde a la contratación de mano de obra especializada y específica para las obras contratadas en este año fiscal.

6.10.6.1.3 GANANCIAS BRUTAS

Para el año 2016 presento un aumento del 130.22%, este aumento corresponde a ingresos de los contratos pagados en este año fiscal.

6.10.6.1.4 GANANCIAS OPERACIONALES

Para el año 2016 presento un aumento de 19.01%, como se evidencia en los estados de resultados de la normalización vertical y en este las ganancias operacionales presentan incremento bajo comparado con los ingresos totales de este año fiscal, se deben generar correctivos y controles en la ejecución de la actividad productiva para mejorar el desempeño de la empresa.

6.10.6.1.5 GANANCIAS DEL AÑO

En el año 2016 esta cuenta representa un aumento de 19.04% este incremento no refleja los ingresos generados por la empresa en el 2016 por los contratos

realizados, esto debido a una administración y manejo operativo deficiente. Se recomienda la revisión de los costos administrativos para levantar estas utilidades.

6.10.7 INDICADORES FINANCIEROS

A continuación, se presentan los indicadores financieros de la empresa, calculados para los dos periodos del estudio.

TABLA 32: INDICADORES FINANCIEROS

INDICADORES FINANCIEROS	FORMULAS	UNIDAD	DICIEMBRE 31 DE 2015	DICIEMBRE 31 DE 2016
INDICADORES DE LIQUIDEZ				
RAZÓN CORRIENTE	$\text{Activo Corriente} \div \text{Pasivo Corriente}$	Veces	8,99	0,92
RAZÓN ACIDA	$(\text{Activo Corriente} - \text{inventarios}) \div \text{Pasivo Corriente}$	Veces	7,23	0,78
CAPITAL DE TRABAJO	$\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$	Pesos	\$29.554.178	-\$4.502.415
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO				
RAZÓN DE DEUDA	$\text{Pasivo Total} \div \text{Activo Total}$	%	6,52%	40,38%
RAZÓN DE COBERTURA DE INTERÉS	$\text{Utilidad Operativa} \div \text{Gastos Financiera}$	Veces	0,98	0,99
INDICADORES DE ACTIVIDAD				
PERIODO DE COBRO	$\text{Clientes} \times 360 \text{ Días} \div \text{Ingresos} \times \text{Ventas}$	Días	0,23	0,13
PERIODO DE ROTACIÓN DE INVENTARIO	$\text{Inventario} \times 360 \text{ Días} \div \text{Costos de Ventas}$	Días	0,14	0,04
ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	$\text{Ingresos} \times \text{Venta} \div \text{Activo Fijo Neto}$	Veces	3,83	3,49
ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTAL	$\text{Ingresos} \times \text{Venta} \div \text{Activo Total}$	Veces	2,71	5,93
INDICADORES DE LUCRATIVIDAD				
MARGEN NETO	$\text{Utilidad del Ejercicio} \div \text{Ingreso de Ventas}$	%	72,32%	60,75%
MARGEN OPERATIVO	$\text{Utilidad Operativa} \div \text{Ingreso en Ventas}$	%	22,00%	60,00%

RENDIMIENTO NETO PARA LOS PROPIETARIOS	Utilidad del Ejercicio ÷ Patrimonio	%	122,85%	252,31%
RENTABILIDAD NETA	Utilidad del Ejercicio ÷ Activo Total	%	114,84%	150,44%
RENTABILIDAD OPERATIVA	Utilidad Operativa ÷ Activo Total	%	114,91%	48,31%

INDICADORES DE APALANCAMIENTO				
APALANCAMIENTO TOTAL	Activo Total ÷ Patrimonio	Veces	1,07	1,68
APALANCAMIENTO DE CORTO PLAZO	Total Pasivo Corriente ÷ Patrimonio	%	6,97%	67,72%
APALANCAMIENTO FINANCIERO TOTAL	Pasivo Financiero ÷ Patrimonio	%	0,00%	0,00%

AR Arquitectos - Diseño y Construcción S.A.S.

6.10.7.1 ANÁLISIS DE LOS INDICADORES FINANCIEROS

En la normalización se observan cambios significativos, positivos y negativos, a continuación, se revisarán como la normalización vertical estados de resultados, las cuentas de mayor incidencia y fluctuación.

6.10.7.1.1 INDICADORES DE LIQUIDEZ

A continuación, se presentan los indicadores de liquidez.

6.10.7.1.2 RAZÓN CORRIENTE:

Muestra la capacidad de la empresa para atender los compromisos de corto plazo con los recursos disponibles en el mismo lapso.

INDICADORES DE LIQUIDEZ			2015	2016
RAZÓN CORRIENTE	Activo Corriente ÷ Pasivo Corriente	Veces	8,99	0,92

La empresa posee problemas de liquidez, debido a que en el 2016 cuenta con un disponible de \$92 para responder a cada \$100 de deuda a corto plazo. Una de las cuentas que debe analizar dentro de los pasivos corrientes es la de acreedores

comerciales, en donde se concentran compras que no fueron pagadas en este periodo contable.

6.10.7.1.3 RAZÓN ACIDA:

Mide el respaldo disponible que tiene la empresa en un plazo inmediato para responder por obligaciones exigibles a corto plazo

INDICADORES DE LIQUIDEZ			2015	2016
RAZÓN ACIDA	(Activo Corriente - inventarios) ÷ Pasivo Corriente	Veces	7,23	0,78

La empresa tiene una situación crítica de liquidez inmediata puesto que en el año 2016 cuenta con una disponibilidad real de solo \$78 para cubrir cada \$100 de exigibilidad, situación que no presenta en el año anterior.

6.10.7.1.4 CAPITAL DE TRABAJO:

Este indicador muestra los recursos con los que contaría la compañía para la realización de sus operaciones luego de cancelar los pasivos exigibles.

INDICADORES DE LIQUIDEZ			2015	2016
CAPITAL DE TRABAJO	Activo Corriente - Pasivo Corriente	Pesos	\$29.554.178,00	\$-4.502.415,00

Los pasivos corrientes superan los activos corrientes, por esta razón, se evidencia una cifra negativa en el año 2016.

6.10.7.1.5 CONCLUSIÓN INDICADORES DE LIQUIDEZ:

La empresa debe analizar la razón corriente, la razón acida y el capital de trabajo, ya que no cuenta con liquidez inmediata ni recursos para desarrollar sus operaciones.

6.10.7.1.6 INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

A continuación, se presentan los indicadores de endeudamiento.

RAZÓN DE DEUDA:

Esta razón indica el grado de participación de los acreedores en la financiación de los activos de la compañía, esta cifra también se puede extraer de la normalización vertical del balance general.

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO			2015	2016
RAZÓN DE DEUDA	Pasivo Total ÷ Activo Total	%	6,52%	40,38%

La empresa presenta un nivel de endeudamiento bajo 40.38% en el último año, se tienen que revisar la cuenta de acreedores en el pasivo corriente, por el incremento del año 2016 debido a los compromisos comerciales que no fueron cancelados en el periodo contable.

RAZÓN DE COBERTURA DE INTERÉS:

Indica la capacidad de cubrir los gastos financieros originados en la financiación, a partir de la utilidad operacional.

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO			2015	2016
RAZÓN DE COBERTURA DE INTERÉS	Utilidad Operativa ÷ Gastos Financiera	Veces	0.98	0.99

Esto indica que la empresa no tiene capacidad de cubrir sus gastos financieros o intereses 0.99 veces el valor adeudado. La empresa no ha mostrado capacidad de asumir la cobertura de intereses en los dos años de constituida, lo anterior por la disminución de la utilidad operativa.

CONCLUSIÓN INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO:

La empresa debe cuidar su endeudamiento, con respecto a la participación de los acreedores en la empresa y empezar a implementar controles más estrictos en los compromisos comerciales, para disminuir los pasivos corrientes y aumentar sus activos corrientes, así como las utilidades operativas.

6.10.7.1.7 INDICADORES DE ACTIVIDAD

A continuación, se presentan los indicadores de Actividad.

PERIODO DE COBRO:

Indica el promedio de días de plazo que concede la compañía a sus clientes para recaudar las ventas a crédito

INDICADORES DE ACTIVIDAD			2015	2016
PERIODO DE COBRO	$\frac{\text{Clientes} \times 360 \text{ Días}}{\text{Ingresos} \times \text{Ventas}}$	Días	0.23	0.13

El pago de cartera se maneja de forma inmediata por los dos clientes que tenía la empresa, esta política de pago inmediato favorece a la liquidez de la empresa.

PERIODO DE ROTACIÓN DE INVENTARIO:

Indica el promedio de días anualmente en que la compañía mueve o rota su inventario, en 2015 tuvimos mayor rotación respecto a 2016.

INDICADORES DE ACTIVIDAD			2015	2016
PERIODO DE ROTACIÓN DE INVENTARIO	$\frac{\text{Inventario} \times 360 \text{ Días}}{\text{Costos de Ventas}}$	Días	0,14	0,04

Para este indicador se debe tener en cuenta que la razón social de la empresa no es venta de productos, sino de obras civiles, adecuaciones y remodelaciones

arquitectónicas, que se catalogan como servicios y en sus inventarios se encuentran obras previamente contratadas por los clientes, como resultado se puede decir que los inventarios están previamente vendidos.

ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS:

Este índice muestra la eficiencia lograda con el uso de la inversión que se ha realizado en instalación, maquinaria y equipos.

INDICADORES DE ACTIVIDAD			2015	2016
ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	Ingresos x Venta ÷ Activo Fijo Neto	Veces	3,83	3,49

Se muestra una eficiencia en la utilización de las propiedades, plantas y equipos, durante los dos años en donde las ventas son superiores a los activos fijos, logrando estabilidad en los dos años de operaciones.

ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTAL:

Mide la capacidad de la empresa para generar ingresos operacionales a partir de una inversión dada.

INDICADORES DE ACTIVIDAD			2015	2016
ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTAL	Ingresos x Venta ÷ Activo Total	Veces	2,71	5,93

Se observa un aumento significativo en el último periodo, lo cual se determina por una disminución en las inversiones del activo fijo, sobre los ingresos operacionales, esto se evidencia en la normalización vertical y horizontal de estados de resultados.

CONCLUSIÓN INDICADORES DE ACTIVIDAD:

Estos indicadores muestran que la empresa debe continuar con la misma política de manejo de clientes, ya que los periodos de cobro son óptimos.

El periodo de rotación de inventario no es muy representativo, esto debido a la actividad que la empresa desarrolla.

En cuanto a la rotación de activos fijos y total, la empresa podría mejorar en el manejo operativo de sus actividades y así adquirir mayor rentabilidad dentro de sus activos.

6.10.7.1.8 INDICADORES DE LUCRATIVIDAD

A continuación, se presentan los indicadores de Lucratividad.

MARGEN NETO:

Muestra la eficiencia de la gerencia en la obtención de beneficios netos, durante el periodo contable.

INDICADORES DE LUCRATIVIDAD			2015	2016
MARGEN NETO	Utilidad del Ejercicio ÷ Ingreso de Ventas	%	72,32%	60,75%

La empresa presenta margen positivo en sus dos años, la empresa obtiene \$607 de utilidad por cada \$100 que invierte, se recomienda darle continuar la misma política gerencial para obtener contratos que beneficien los ingresos de la empresa.

MARGEN OPERATIVO:

Se refiere a la rentabilidad del negocio propiamente dicha, es decir de su actividad comercial principal.

INDICADORES DE LUCRATIVIDAD		2015	2016	
MARGEN OPERATIVO	Utilidad Operativa ÷ Ingreso en Ventas	%	22,00%	60,00%

Este indicador nos muestra una excelente rentabilidad debido a un mayor número de obras contratadas, esto responde a una buena gestión gerencial, lo cual se puede observar en la normalización vertical.

RENDIMIENTO NETO PARA LOS PROPIETARIOS:

Muestra a los propietarios la verdadera retribución al riesgo que han asumido al respaldar las actividades de la empresa.

INDICADORES DE LUCRATIVIDAD		2015	2016	
RENDIMIENTO NETO PARA LOS PROPIETARIOS	Utilidad del Ejercicio ÷ Patrimonio	%	122,85%	252,31%

Esto indica que los dueños de la empresa obtuvieron en el último año un beneficio del 252.31% sobre su inversión, este aumento respecto al año anterior se debe a las buenas estrategias gerenciales para la ejecución de esta actividad.

RENTABILIDAD NETA:

Mide la eficiencia en el manejo de los recursos por parte de la gerencia.

INDICADORES DE LUCRATIVIDAD		2015	2016	
RENTABILIDAD NETA	Utilidad del Ejercicio ÷ Activo Total	%	114,84%	150,44%

Este indicador muestra que la rentabilidad neta de la empresa para el año 2016 es de 150.44% respecto a sus activos totales. Se observa una tendencia al alza, en

donde evidencia la capacidad gerencial de aprovechar los recursos invertidos en la empresa.

RENTABILIDAD OPERATIVA:

Refleja el resultado de la labor gerencial en la obtención de utilidades a partir de actividades propias de la empresa, aprovechando la inversión total.

INDICADORES DE LUCRATIVIDAD			2015	2016
RENTABILIDAD OPERATIVA	Utilidad Operativa ÷ Activo Total	%	114,91%	48,31%

Este indicador muestra un rendimiento del 48.31% en las actividades operacionales de la empresa para el año 2016, ha tenido una baja y debe indicar la aplicación de más y mejores controles en las ejecuciones de las actividades operacionales, para que se vean reflejadas en las utilidades.

CONCLUSIÓN INDICADORES DE LUCRATIVIDAD:

La empresa presenta ganancias en la ejecución de su actividad, pero en el comparativo de los dos años, se ve una disminución debido a una falta de control sobre sus actividades administrativas y operativas, lo que se evidencia en los análisis horizontal y vertical de estados de resultados.

6.10.7.1.9 INDICADORES DE APALANCAMIENTO

A continuación, se presentan los indicadores de Apalancamiento.

APALANCAMIENTO TOTAL:

Mide el grado de compromiso del patrimonio de los socios para con los acreedores de la empresa.

INDICADORES DE APALANCAMIENTO				2015	2016
APALANCAMIENTO TOTAL	Pasivo Total ÷ Patrimonio	÷	%	6,52%	40,38%

Esto indica que para el año 2016 por cada \$1 de patrimonio se tienen deudas por \$40.38, se ve una relación de aumento en el último año, debido al aumento de obligaciones adquiridas.

APALANCAMIENTO DE CORTO PLAZO:

Mide el grado de compromiso del patrimonio de los socios con las deudas a corto plazo.

INDICADORES DE APALANCAMIENTO				2015	2016
APALANCAMIENTO DE CORTO PLAZO	Total Pasivo Corriente ÷ Patrimonio	÷	%	6,97%	67,72%

Indica que por cada \$1 de patrimonio, la empresa debe \$67.72 a corto plazo para el 2016, se aprecia un aumento en el último año, debido al aumento de obligaciones adquiridas a corto plazo, al tener una mejor presentación en el 2015 donde por cada \$1 de patrimonio se debía \$6.97, el patrimonio era mayor que los pasivos a corto plazo.

APALANCAMIENTO FINANCIERO TOTAL:

Establece la relación existente entre los compromisos financieros y el patrimonio de la empresa.

INDICADORES DE APALANCAMIENTO				2015	2016
APALANCAMIENTO FINANCIERO TOTAL	Pasivo Financiero ÷ Patrimonio	÷	%	0,00%	0,00%

La empresa no tiene deudas con el sector financiero.

CONCLUSIÓN INDICADORES DE APALANCAMIENTO

Los dueños contribuyen a la empresa con las utilidades acumuladas, lo que hace que las entidades financieras no sean una fuente de financiación para la empresa.

6.10.8 COMPARATIVO INDICADORES FINANCIEROS EMPRESAS CONSTRUCTORAS DEL AÑO 2016

De acuerdo al informe de la SUPER INTENDENCIA DE SOCIEDADES EN EL AÑO 2016 denominado Desempeño del Sector Construcción de Edificaciones, se obtienen los indicadores financieros para obras residenciales y no residenciales:

TABLA 33: INDICADORES FINANCIEROS – COMPARATIVO DEL SECTOR

INDICADORES FINANCIEROS DE OBRAS NO RESIDENCIALES				AR Arquitectos	
INDICADORES FINANCIEROS	UNIDAD	AÑO		2015	2016
		2014	2015		
Margen UAI	%	6.2%	8.5%	26.9%	9.3%
Rotacion de Activos	Veces	0.6	0.56	3.83	3.49
Apalancamiento	Veces	3.12	2.9	1.07	1.68
Rentabilidad del Patrimonio	%	11.7%	13.8%	122.85%	223.7%
Rentabilidad del Activo	%	3.7%	4.8%	114.84%	133.36%

INDICADORES FINANCIEROS DE OBRAS RESIDENCIALES				AR Arquitectos	
INDICADORES FINANCIEROS	UNIDAD	AÑO		2015	2016
		2014	2015		
Margen UAI	%	18.1%	14.7%	26.9%	9.3%
Rotacion de Activos	Veces	0.29	0.35	3.83	3.49
Apalancamiento	Veces	3.89	3.15	1.07	1.68
Rentabilidad del Patrimonio	%	20.5%	20.5%	122.85%	223.7%
Rentabilidad del Activo	%	5.3%	5.2%	114.84%	133.36%

FUENTE: Super Intendencia de Sociedades - AR Arquitectos, Diseño y Construcción

6.10.9 CONCLUSIONES DE LA COMPARACIÓN DE LOS INDICADORES DEL SECTOR CON LOS INDICADORES DE LA EMPRESA ANALIZADA.

El análisis del sector se realiza con una muestra de empresas constructoras que ejercen la actividad desde hace más de 15 años, que desarrollan proyectos de gran envergadura basando su apalancamiento en anticipos de obra y en préstamos financieros, a diferencia de AR Arquitectos que es una empresa joven con un desarrollo de 2 años y en proceso de crecimiento con proyectos pequeños y medianos, que basa su apalancamiento en las utilidades acumuladas, sin presencia de las entidades bancarias, los dueños son los que respaldan la operatividad de la empresa.

El sector analizado presenta una liquidez bastante favorable y en crecimiento para el pago de sus operaciones a corto plazo, la empresa analizada en sus 2 años ha estado por encima del promedio del sector.

Las empresas del sector de construcción de edificaciones residenciales presentaron un crecimiento del 51,8%, Así mismo, las empresas del sector construcción edificaciones no residenciales registraron utilidades que representa un crecimiento del 52,8% frente al año anterior.

El sector de construcción de obras residenciales analizado tuvo un crecimiento en sus activos, pasivos y patrimonio con 23,3%, 23,8% y 21,5% respectivamente, producto de la dinámica del mercado; AR Arquitectos frente a los mismos indicadores registro en sus activos, pasivos y patrimonio 137.88%, 1373.24% y 51.73% respectivamente, lo anterior indica que la empresa presenta problemas con la cuenta de acreedores comerciales.

En el ejercicio de las actividades para el periodo 2016, el análisis del sector muestra variación en la utilidad neta de sus operaciones, en donde se presentan pérdidas y ganancias altas. Para la empresa AR Arquitectos, la utilidad neta ha ido

disminuyendo de 2015 a 2016 por falta de controles en su operatividad y manejo administrativo.

6.10.10 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS FINANCIERO

La empresa AR Arquitectos presenta variaciones en los 2 años analizados, en el año 2015 se encontraba en una mejor situación financiera, las obras contratadas durante el año 2016 llevaron al aumento desbordado de contrataciones operativas y administrativas, donde no se tuvo el control deseado para un rendimiento óptimo, lo anterior afectando la utilidad neta de la empresa.

Lo más preocupante es que en el último año 2016, la empresa AR Arquitectos presenta problemas de liquidez, no cuenta con recursos para su operatividad, se deben tomar medidas para los siguientes periodos fiscales.

La empresa AR Arquitectos, debe implementar políticas para el pago oportuno a sus acreedores, ya que esta cuenta está afectando el nivel de endeudamiento.

La empresa AR Arquitectos, debe continuar con el mismo manejo de clientes, ya que los periodos de cobro son óptimos.

En el comparativo de los 2 años de actividad de la empresa AR Arquitectos, se ve una disminución de la utilidad neta, esto debido a la falta de control en sus actividades operativas y administrativas.

La empresa AR Arquitectos no tiene deudas con el sector financiero, pero debería tener un respaldo de este tipo, que podría necesitar en caso de un proyecto macro.

Con respecto a la comparación del análisis del sector, la empresa no está en condiciones para competir con grandes empresas, debe prepararse y afianzarse en el control y evaluación de su actividad para mejorar sus niveles actuales, crecer y competir con las empresas líderes del sector.

El crecimiento y mejoramiento de las condiciones de la empresa, depende de la creación de nuevas políticas y estrategias basadas en el aprendizaje, análisis de las condiciones actuales e implementación de controles a la operatividad.

TABLA 34: INDICADORES FINANCIEROS – COMPARATIVO DEL SECTOR

PROCESO	VARIABLE	FORTALEZA DEBILIDAD	FORTALEZA		DEBILIDAD	
			MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
ANÁLISIS FINANCIERO	La empresa tiene liquidez para afrontar un imprevisto	D			X	
	Se debe continuar con los cobros puntuales y periódicos en cada una de las obras	F	X			
	Existen problemas de sobrecostos administrativos en las obras por mala planeación y coordinación	D			X	
	El crecimiento económico del país afecto el sector de la construcción en el último año fiscal	D			X	
	Debería la empresa adquirir equipo para suplir sus obras	F		X		
	Los indicadores actuales de la empresa le permiten competir con grandes compañías siendo competitiva	D			X	

Fuente: Los Autores

7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA

El análisis estratégico es el proceso que se lleva a cabo para investigar sobre el entorno de negocios dentro del cual opera una organización y el estudio de la propia organización, con el fin de formular una estrategia para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos. Está basado en el análisis del estado de la situación interna de fortalezas y oportunidades y de las amenazas y debilidades del entorno para plantear alternativas a corto, mediano y largo plazo.

7.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (EFI)

TABLA 35: MATRIZ IFI FACTORES INTERNOS CLAVES

FORTALEZAS	VALOR	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
Conocimiento del Mercado	0.04	3.00	0.12
Conocimiento de los Clientes	0.04	3.00	0.12
Buena Planeacion de los Proyectos	0.06	3.50	0.21
Ambplio Conocimiento de Metodologia y Tecnicas Constructivas	0.03	3.50	0.11
Generacion de Estrategias para Consecucion de Nuevos Proyectos	0.08	3.80	0.30
Cumplimiento en Tiempos de Entrega y Especificaciones tecnicas	0.08	3.40	0.27
Calidad de Obra Terminada	0.07	3.50	0.25
Control en Precios y Calidad de los Recursos	0.05	3.20	0.16
Buena Gestion de Recursos Financieros	0.05	3.00	0.15
Control y Seguimiento a las Normas de Seguridad Industrial	0.05	3.60	0.18
DEBILIDADES	VALOR	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
Demora en la Toma de Decisiones	0.04	1.70	0.07
falta de Implementaciones de Control	0.05	2.20	0.11
Postventas demoradas	0.05	2.50	0.13
Falta de Control en Almacen en Obra	0.04	2.00	0.08
Poco seguimiento a Recursos Sobrantes	0.04	1.00	0.04
La Empresa no a Implementado Planeacion Estrategica	0.05	1.00	0.05
Bajo Control y seguimiento a los Presupuestos	0.04	1.80	0.07
Falta de Control en Almacen de Empresa	0.05	1.50	0.08
Plazos Largos de Pago para los Clientes	0.04	2.00	0.08
Pocas Actividades de Recreacion y Deportes	0.05	1.20	0.06
TOTAL	1.00		2.63

Fuente: AR Arquitectos - Diseño y Construcción S.A.S.

El análisis de la matriz IFI de la empresa AR Arquitectos - Diseño y Construcción S.A.S. se encuentra en un valor promedio aprox. de 2.6 lo que nos muestra que la empresa presenta debilidades, como el control de sus procesos y la falta de atención a ello podría desencadenar en faltas de calidad, detrimento económico para la empresa, demoras en las entregas afectando los procesos misionales de la empresa.

Lo que más debe cuidar la empresa son los recursos en el almacenaje en obra y dentro de la empresa, para que no produzcan pérdidas y no afecte la dinámica de la obra y por otra parte no afecte la rentabilidad económica.

En la parte de personal la empresa debe organizar espacios de recreación e integración para motivar y así mejorar el ambiente laboral.

La empresa de continuar con el trabajo de sus fortalezas y realizar tareas para mejorar aún más los índices y así mantenerse en el mercado, es por ejemplo, la entrega a tiempo de los proyectos, la buena calidad de las obras, la buena administración de los recursos etc.

Estas fortalezas le permiten generar confianza a los clientes y es la mejor manera de posicionarse la empresa.

7.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, Política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Esta matriz permite evaluar las amenazas y oportunidades del entorno de la empresa.

TABLA 36: MATRIZ EFE FACTORES EXTERNOS CLAVES

OPORTUNIDADES	VALOR	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
El intercambio Bidireccional de servicios entre Colombia y otros países permite transferir experiencia y buenas practicas entre empresas del sector	0.04	3.00	0.12
La buena calificacion bancaria permite tener mejor acceso a creditos para desarrollo de proyectos	0.04	3.20	0.13
Capacitacion del pesonal de obra en las diferentes tecnicas de construccion	0.05	3.50	0.18
Politiclas favorables para el sector de la construccion	0.05	3.40	0.17
Proyectos de construccion de vivienda de las que el pais sufre un deficit asi como el desarrollo de la infraestructura.	0.05	3.60	0.18
Capacidad de trabajo a nivel Nacional	0.06	3.70	0.22
Las nuevas herramientas para diseño permiten que el cliente tenga una clara vision de como puede quedar su proyecto	0.08	4.00	0.32
Los tratados de libre comercio permiten el acceso al pais de tecnologias, herramienta y equipos	0.05	3.60	0.18
el impulso de las tecnologias limpias permite reducir costos finales	0.05	3.50	0.18
Implementacion de la normativa de seguridad industrial en todas las obras a desarrollar.	0.08	3.80	0.30
AMENAZAS	VALOR	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
La corrupcion que a nivel local y nacional existe en las entidades estatales	0.04	1.10	0.04
Los diferentes fenomenos ambientales pueden nponer en riesgo los proyectos	0.05	2.00	0.10
tecnologias costosas, lejos del alcance de las empresas pequeñas	0.05	2.40	0.12
Situacion de nuestro pais vecino, venezuela	0.04	1.80	0.07
entradas de empresas constructoras de otros países	0.04	1.50	0.06
Incumplimiento en los pagos por parte de los propietarios de los proyectos	0.03	2.50	0.08
La construccion genera un alto impacto ambiental, por la utilizacion de recursos naturales	0.05	1.80	0.09
Los clientes no eligen nuevas tecnologias ni nuevos sistemas constructivos	0.03	2.00	0.06
la falta de cultura en la utilizacion de los profesionales de la arquitectura y la ingenieria	0.04	2.20	0.09
La politica economica a generado muchos impuestos	0.08	1.00	0.08
TOTAL	1.00		2.76

Fuente: AR Arquitectos - Diseño y Construcción S.A.S.

El análisis de la matriz EFE de la empresa AR Arquitectos - Diseño y Construcción S.A.S. se encuentra por encima del valor promedio, lo que nos dice que es una situación favorable para la empresa, dentro de las oportunidades más importantes están las normas de seguridad, que como quiera que se vea es positivo ya que reduce los riesgos de accidente en obra, también aparece las herramientas de diseño que permite mostrar al cliente como queda determinado detalle arquitectónico, permitir que podamos importar herramientas innovadoras y equipos que nos faciliten la labor en obra es positivo y esto lo logramos con los tratado de libre comercio.

Todo esto lo podemos complementar con la llegada de empresas al sector ya que podemos intercambiar experiencias y tecnologías. Sin embargo, la competencia es muy fuerte y la entrada de nuevas constructoras extranjeras certificadas constituyen una fuerte amenaza.

7.3 ESTRATEGIAS DOFA

ESTRATEGIAS F.O: Se analizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas.

ESTRATEGIAS D.O: Se analizan las debilidades internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas.

ESTRATEGIAS F.A: Se analizan las fortalezas internas de la empresa para evitar o reducir amenazas externas.

ESTRATEGIAS D.A: Se analizan las debilidades internas de la empresa con el fin de reducirlas para evitar amenazas externas.

TABLA 37: ESTRATEGIAS DOFA

		ESTRATEGIAS DOFA	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1	Conocimiento del mercado	1 Demora en la Toma de Decisiones
	2	Conocimiento de los clientes	2 falta de Implementaciones de Control
	3	Buena planeacion de los proyectos	3 Postventas demoradas
	4	Amplio conocimiento de metodologia y tecnicas constructivas	4 Falta de Control en Almacen en Obra
	5	Generacion de estrategias para consecucion de nuevos proyectos	5 Poco seguimiento a Recursos Sobrantes
	6	Cumplimiento en Tiempos de Entrega y Especificaciones tecnicas	6 La Empresa no a Implementado Planeacion Estrategica
	7	Calidad de Obra Terminada	7 Bajo Control y seguimiento a los Presupuestos
	8	Control en Precios y Calidad de los Recursos	8 Falta de Control en Almacen de Empresa
	9	Buena Gestion de Recursos Financieros	9 Plazos Largos de Pago para los Clientes
	10	Control y Seguimiento a las Normas de Seguridad Industrial	10 Pocas Actividades de Recreacion y Deportes
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIA F.O.	ESTRATEGIA D.O.
1	El intercambio Bidireccional de servicios entre Colombia y otros paises permite transferir experiencia y buenas practicas entre empresas del sector	Establecer politicas de formacion especifica para capacitar mas sus colaboradores directos y contratistas	Implementar reuniones de seguimiento a los procesos de la empresa para toma de decisiones efectivas
2	La buena calificacion bancaria permite tener mejor acceso a creditos para desarrollo de proyectos	Planeacion y ejecucion de proyectos mediante una buena capacidad de apalancamiento financiero	Implementacion de seguimiento al presupuesto para toma de decisiones correctivas y oportunas
3	Capacitacion del pesonal de obra en las diferentes tecnicas de construccion	Planeacion de obras en plazoz mas cortos que la competencia, por la amplia experiencia de metodos de trabajo	Implementacion de cronograma de planeacion y seguimiento a postventas, direccionando a personal adecuado para la ejecucion de los trabajos
4	Politicas favorables para el sector de la construccion	Economia en politicas tributarias que se pueden reflejar en mejores ofertas para los clientes	Se deben conocer las nuevas politicas que favorecen al sector, poner en marcha l sistema de gestion de calidad donde se implementan correctivos a todos los procesos de la empresa
5	Proyectos de construccion de vivienda de las que el pais sufre un deficit asi como el desarrollo de la infraestructura.	Incursionar en nuevos mercados	Toma de decisiones basandose en las ventajas que proporciona el mercado, como la construccion de vivienda VIS
6	Capacidad de trabajo a nivel Nacional	Una buena oportunidad para el crecimiento de la empresa y expandir su area de influencia, contando con la calidad y experiencia que caracteriza	Establecer controles a la logistica que la empresa desarrolla para el trabajo a nivel nacional, como formatos de seguimiento a los trabajos realizados, los recursos utilizados, tiempo invertido, registro fotografico etc.
7	Las nuevas herramientas para diseño permiten que el cliente tenga una clara vision de como puede quedar su proyecto	Tomar como oportunidad las herramientas tecnologicas para ampliar el portafolio de productos y asi captar mas clientes	Dentro de las herramientas tecnologicas existen los ambientes BIN que complementan los trabajos y ayudan a las programaciones de obra y seguimientos de los procesos.
8	Los tratados de libre comercio permiten el acceso al pais de tecnologias, herramienta y equipos	Explorar con nuevas tecnologias y equipos	Implementar controles y seguimientos a los inventarios de almacen de empresa, como tambien a los sobrantes de obra y llevar registros.
9	el impulso de las tecnologias limpias permite reducir costos finales	Hoy tenemos una gran oportunidad de ofrecer tecnologias de avanzada que permiten reducir costos fianales y mantenimiento	Los gobiernos estan dando incentivos a quienes implementen este tipo de tecnologias que cuidan el medio ambiente
10	Implementacion de la normativa de seguridad industrial en todas las obras a desarrollar.	Cumpliendo con las expectativas de los clientes en cuanto a precio, calidad y tranquilidad por el buen manejo de la seguridad industrial.	Capacitaciones sobre seguridad industrial, obre la corecta utilizacion de las herramientas, curso de altura y la implementacion de un plan de recreacion y deporte para generar un mejor ambiente de trabajo.

AMENAZAS		ESTRATEGIAS F.A.	ESTRATEGIAS D.A.
1	La corrupcion que a nivel local y nacional existe en las entidades estatales	realizar buenas practicas empresariales y no caer en el juego de la corrupcion	Implementar como politica de la empresa nunca ofrecer dineros para acceder a un contrato
2	Los diferentes fenomenos ambientales pueden poner en riesgo los proyectos	Realizar buenas practicas para no poner en riesgo a los trabajadores ni la obra, en mal tiempo realizar tareas que no ofrescan riesgos para los trabajadores.	Aprovechar cuando por factores climaticos no se pueda trabajar para realizar capacitaciones y actividaes que permitan tener sentido de pertenencia con la empresa.
3	tecnologias costosas, lejos del alcance de las empresas pequeñas	Una planeacion bien ejecutada, teniendo en cuenta las herramientas y equipos disponible con la experiencia y conocimiento del personal, puede alejar el fantasma de los costos de tecnologia de punta.	hacer seguimientos, implementar controles y escuchar propuestas del personal de obra seria una buena practica para mejorar las Postventas sin necesidad de avances tecnologicos.
4	Situacion de nuestro pais vecino, venezuela	Mano de obra calificada y no calificada a bajo costo.	Establecer en gerencia general cronogramas y toma de decisiones sobre los temas Administrativos y operativos
5	entradas de empresas constructoras de otros paises	La entrada de empresas del mismo ramo podria tomarse como oportunidades de crecimiento, ya que se podrian realizar Uniones temporales, consorcio etc.	
6	Incumplimiento en los pagos por parte de los propieatrios de los proyectos	Tener un apalancamiento financiero que permita sostener los tiempos de espera que los clientes tomen para los pagos.	Poner en marcha la implementacion del sistema de calidad para generar registros y controles sobre todos los procesos de la empresa, especialmente en presupuestos y sobrantes de obra, tanto en almacen de empresa como en obra.
7	La construccion genera un alto impacto ambiental, por la utilizacion de recursos naturales	Seguir protocolos que exija la autoridad ambiental y no bajar la calidad de los productos terminados	
8	Los clientes no eligen nuevas tecnologias ni nuevos sistemas constructivos	Ofrecr servicios de mantenimiento con precios competitivos, basandose en la amplia experiencia con las metodologias que se usan y tienen buenos resultados	La empresa debe establecer una estrategia de presupuestacion en donde se generen mejores precios, para la consecucion de mas trabajos y de esa manera obtener mayor rentbilidad, hacer participe de los logros a los trabajadores e impulsar la practica recreativa y deportes en toda la empresa
9	la falta de cultura en la utilizacion de los profesionales de la arquitectura y la ingenieria	Con una politica de mercadeo y ventas, los avances tecnologicos y la experiencia se puede realizar campañas de sencibilizacion para dar a conocer los trabajos que se realizan.	
10	La politica economica a generado muchos impuestos	La gerencia debe apoyarse en departamento financiero y contable y de alli saldran las politicas de la empresa frente a los impuestos y gravamenes de gobierno. Pero existen algunas exenciones fiscales.	

Fuente: AR Arquitectos - Diseño y Construcción S.A.S.

8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El proceso de administración estratégica, dinámico por naturaleza, está formado por el conjunto de compromisos, decisiones y actos que la empresa necesita llevar a cabo para alcanzar la competitividad estratégica y obtener utilidades superiores al promedio.

Se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización.

8.1 MISIÓN

Construir obras con calidad y eficiencia siguiendo las normas y políticas de calidad para satisfacer las necesidades y sueños de cada uno de nuestros clientes y contribuir activamente a desarrollo económico y social de nuestro país.

8.2 VISIÓN

AR Arquitectos - Diseño y Construcción S.A.S., en el año 2020 será la mejor opción en el mercado de las remodelaciones y adecuaciones de proyectos de obras arquitectónicas y civiles en el departamento del Valle del Cauca y la región del Pacífico colombiano, satisfaciendo las necesidades y sueños de nuestros clientes con calidad y eficiencia respaldados por nuestra excelente mano de obra, con personal capacitado y constantemente actualizado.

También deberá ser reconocida como una empresa de construcción, confiable, organizada, innovadora y competitiva con pujanza económica en el suroccidente colombiano para el cierre del año 2020.

8.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Se denomina objetivos estratégicos a las metas y estrategias planteadas por una organización para lograr determinadas metas y a largo plazo la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.

Los objetivos deben ser alcanzables; prácticos, realistas y comunicados con claridad para garantizar el éxito, ya que ayudan a las partes que están interesadas en su logro a comprender su papel dentro del futuro de la organización, estableciendo las prioridades de esta. Además, en gran parte representan el sentido y fin de la misma, sientan una base para una toma de decisiones consistente por parte de gerentes con valores y actitudes dispares, diseñar puestos y organizar las actividades que se realizaran en la empresa.

1. Crecimiento en el mercado actual
2. Optimización de recursos y reducción de costos
3. Crecimiento financiero sostenible
4. Nuevos mercados
5. Bienestar laboral
6. Fortalecimiento del capital humano

8.3.1 OBJETIVOS FINANCIEROS

- Incrementar los controles de presupuestos de obra para buscar reducir en un 7% los costos de operación.
- Optimización de recursos con controles de inventarios en los sobrantes de obra para utilizar en proyectos posteriores, de igual manera reducir los sobrantes en un 3%, así como también la reducción de los costos de alquiler de maquinaria mejorando los tiempos muertos aplicando una mejor programación de obra.

- Crecimiento financiero mediante el aumento de la rentabilidad de obra en un 5% mediante la reducción de costos de operatividad sin afectar la calidad de obra; mejorar las negociaciones con proveedores, compras en volumen y mejores plazos de pago.
- Mayor control y seguimiento del presupuesto mensual y anual de la empresa, para cumplir y mejorar las metas de gastos que están directamente relacionadas con la rentabilidad y punto de equilibrio de la empresa.

8.3.2 OBJETIVOS DE CRECIMIENTO

- Incursión a nuevos mercados, como es el caso de las remodelaciones y reformas para incrementaren un 15% el volumen de venta de la empresa.
- Reducción de la Postventa implementando controles y seguimientos más rigurosos en los procesos de construcción y que tienda a llegar a cero (0).
- Mejorar la productividad del personal, incentivando al menos 2 por mes mediante programas continuos de capacitación en salud ocupacional, seguridad industrial, manejo de herramientas, así como también en métodos y procesos constructivos.
- Se establecen indicadores de desempeño de personal buscando calificaciones por encima de 75%.

8.3.3 OBJETIVOS DE COMPETITIVIDAD

- Fortalecimiento de la relación con los clientes
- Mejoramiento de la capacitación técnica del recurso humano.
- Implementar tecnologías limpias a los procesos constructivos

8.3.4 OBJETIVOS DE PRODUCTIVIDAD

- Recortar la intermediación, proyectar que el personal, a la terminación de este plan estratégico sea 100% de la empresa mediante la capacitación técnica del personal.

- Reducción de desperdicios y sobrantes de obras mediante controles y seguimientos a los requerimientos de materiales, llevar a un 20% la reducción de desperdicios.
- Implementar nuevas metodologías de trabajo para mayor rendimiento.

8.3.5 OBJETIVOS DE CALIDAD

- Aumento de la satisfacción de los clientes
- Ampliar y mejorar el portafolio de servicios
- Disminución de quejas y reclamos

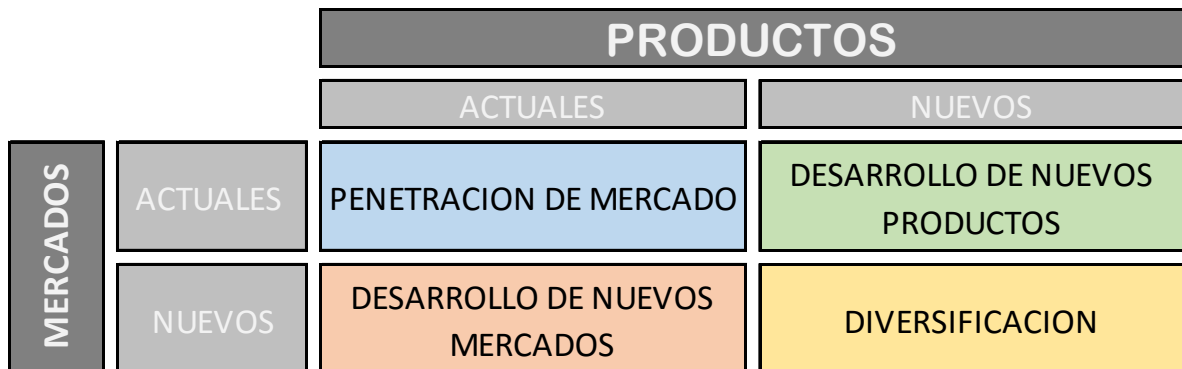
8.3.6 OBJETIVOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

- Generar bienestar laboral con la implementación de actividades recreativas para motivar y estimular la pertinencia con la empresa.
- Generar ambientes de trabajo limpios y ordenados para incentivar una imagen positiva del ambiente de trabajo al trabajador, al cliente y la gente en general.

8.4 ESTRATEGIAS

Basados en el mejoramiento continuo, soportado en el capital humano y la experiencia adquirida, ejecutaremos proyectos que satisfagan las necesidades de nuestros clientes con obras de alta calidad y rentabilidad para la empresa.

GRAFICA 16: MATRIZ ESTRATEGIAS ANSOFF



Fuente: AR Arquitectos - Diseño y Construcción

8.4.1 PENETRACIÓN EN EL MERCADO

AR Arquitectos - Diseño y Construcción S.A.S, Pretende ganar participación en el mercado de la prestación de servicios de remodelación, reformas y mantenimientos de edificios de vivienda.

- Captación de clientes para remodelaciones y reformas
- Compromisos en la ejecución de obras en tiempos más cortos.
- Actualización y modernización del portafolio de servicios
- Implementar una página web más moderna y actualizada

8.4.2 DESARROLLO DE MERCADOS

La empresa AR Arquitectos - Diseño y Construcción S.A.S. busca entrar en nuevos mercados y establecerse mediante la prestación de servicios de excelente calidad basándose en la experiencia en la ejecución y administración de obras, la atención y el cumplimiento de todos los requisitos exigidos y adaptándose a las exigencias de cada cliente.

- Reportes de obra detallando avances y cumplimientos
- Programación y cumplimiento de compromisos
- Utilización de materiales de marcas certificadas y aprobadas por el cliente
- Cumplimiento de las normas de seguridad y salud ocupacional.
- Mano de obra calificada y cuantificada para excelentes resultados.

8.4.3 DESARROLLO DE PRODUCTOS

La empresa se caracteriza por prestar servicios de obras civiles, pero está en la capacidad de otros servicios complementarios a la actividad generando valor agregado.

- Diseños arquitectónicos bajo ambientes BIN
- Interventoría y administración de obras

- Trámites legales ante curadurías

8.4.4 DIVERSIFICACIÓN

Como estrategia de crecimiento y desarrollo la empresa AR Arquitectos - Diseño y Construcción S.A.S. proyecta a largo plazo ofrecer servicios adicionales, es el caso de ser proveedor de materiales de construcción de alta calidad, como también comercializar equipos y herramientas del sector de la construcción.

8.4.5 ESTRATEGIAS FINANCIERAS

- Ejecución de presupuestos mensual y anual de la empresa, con las proyecciones de obras, especificando gastos y la rentabilidad esperada, a lo que se debe hacer seguimiento y control para su cumplimiento.
- Implementar listado de materias prima presupuestada por obra para el seguimiento de los recursos utilizados y realizar controles a las actividades para mantenerse dentro de los rangos presupuestados.
- Mejorar las negociaciones con los proveedores sobre los tiempos de financiación y mayores descuentos, también buscar otros canales de financiación.

8.4.6 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

- Actualizar y mejorar el portafolio de servicios, para que este sea un medio de consecución de nuevos clientes.
- Difundir la empresa por medio de la página web, haciéndola dinámica y muy interactiva.
- Capacitar al personal continuamente con los últimos avances en cuanto a los sistemas de construcción y así brindar la calidad que el cliente espera.

8.4.7 ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD

- Implementar y poner en práctica sistemas de calidad para prepararnos ante la competencia de los nuevos mercados y de empresas que también buscan expandirse.

- Dar a conocer estas prácticas le permite al cliente tener certeza de nuestra calidad y responsabilidad con su obra encargada, da una imagen de solidez, organización y calidad frente al mercado.

8.4.8 ESTRATEGIAS DE PRODUCTIVIDAD

- Para reducir intermediación y mejorar la rentabilidad de las obras la empresa debe capacitar personal en diferentes áreas donde hay gran demanda.
- Realización de reuniones de sensibilización a personal de planta y contratistas sobre manejo y conservación de los materiales, requisición de materiales en tiempo y cantidad para no generar atrasos.
- Manejo de obra limpia que permita mayor productividad, tiempos de entrega de acuerdo con el cronograma y reducción de costos por desperdicios.
- Programar capacitaciones de motivación de personal, para establecer compromisos y pertenencia con la empresa y masí mejorar la productividad, el rendimiento y cumplimiento.

8.4.9 ESTRATEGIAS DE CALIDAD

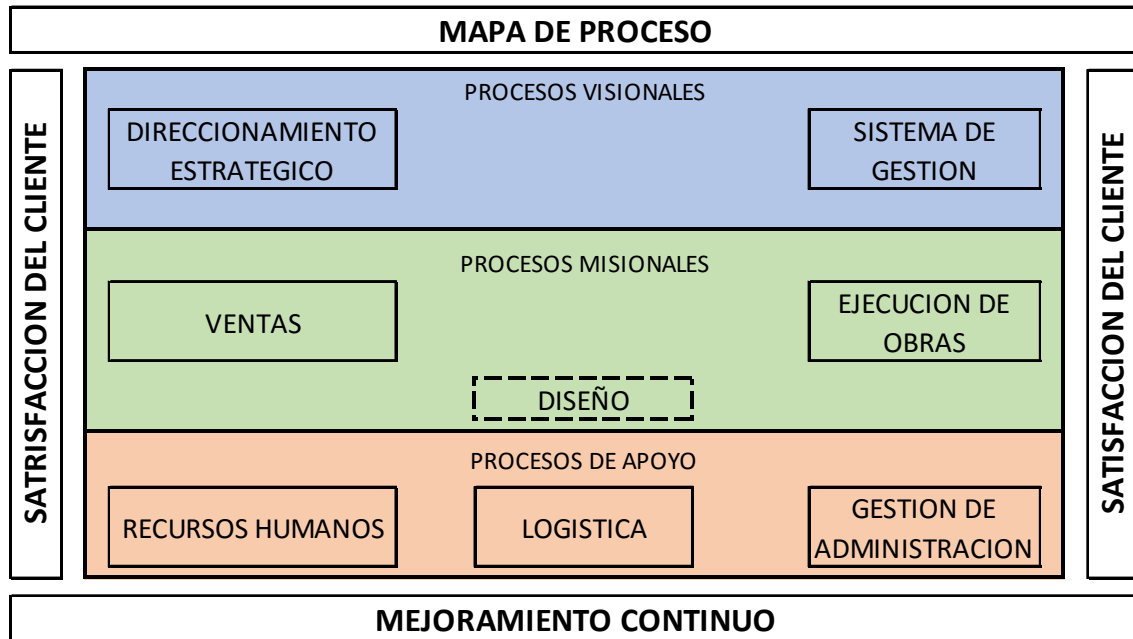
- Capacitación al personal de obra y administrativo, de planta y contratistas en cuanto a la importancia y necesidad de vinculación activa de cada uno de ellos para implementar y ejecutar todos los controles adecuados a cada proceso.
- Documentar cada uno de los procesos que se realicen en las diferentes obras realizadas y de esta manera tendremos registros documentados para mejorar obra a obra.

8.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

De acuerdo con las estrategias planteadas para la empresa AR Arquitectos – Diseño y Construcción S.A.S. se deben hacer cambios a la estructura organizacional actual. con la implementación del sistema de gestión de calidad se requiere reorganizar la empresa de acuerdo con los procesos que se van a implementar para establecer responsabilidades a cada uno de los procesos y encontrar los puntos de

colaboración entre los departamentos para implementar una trazabilidad de la documentación, control y seguimiento a las tareas asignadas.

GRAFICA 17: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: AR Arquitectos - Diseño y Construcción S.A.S.

Los procesos visionales contemplan el direccionamiento estratégico donde la gerencia general determina las políticas, las metas y estrategias a seguir para alcanzar la rentabilidad esperada.

La gerencia general está representada por el representante legal de la empresa que está apoyado por el sistema de gestión, donde se genera la supervisión y control a la implementación del sistema de gestión para la empresa.

La gerencia cuenta con un departamento financiero y contable que se encarga de la Revisoría Fiscal, Control Financiero, Asesoría Tributaria y la Fiscalización del proceso contable de la empresa.

Los procesos misionales, contemplan el proceso de mercadeo y ventas y la ejecución de obras en donde se encuentra la cadena de valor de la empresa, aquí se ejecuta la actividad comercial y la razón de ser de la empresa.

Estos procesos estarán a cargo de la gerencia general con la colaboración de un director de proyectos que estará en contacto con los requerimientos y necesidades del cliente a través del control y seguimiento a todas las obras, además de colaborar en los procesos de ventas, donde se ejecutan las licitaciones, cotizaciones y propuestas, también cuenta con un director de obra responsable del seguimiento a los contratistas y las necesidades de recursos de obra, así como el cumplimiento de la seguridad industrial.

El proceso de apoyo debe controlar recursos humanos de planta y contratistas, así que se dividirá en dos, el personal de planta se encargara de la ejecución de actividades de mantenimiento y los contratistas externos de la ejecución de obras puntuales, reportando sus actividades al director de obras y este a su vez al director de proyectos que tiene constante relación con la gerencia general, haciendo seguimiento a los avances de obra, al control presupuestal y al cronograma de actividades, para los procesos de apoyo se establecen tres procesos: recursos humanos, logística y gestión de administración.

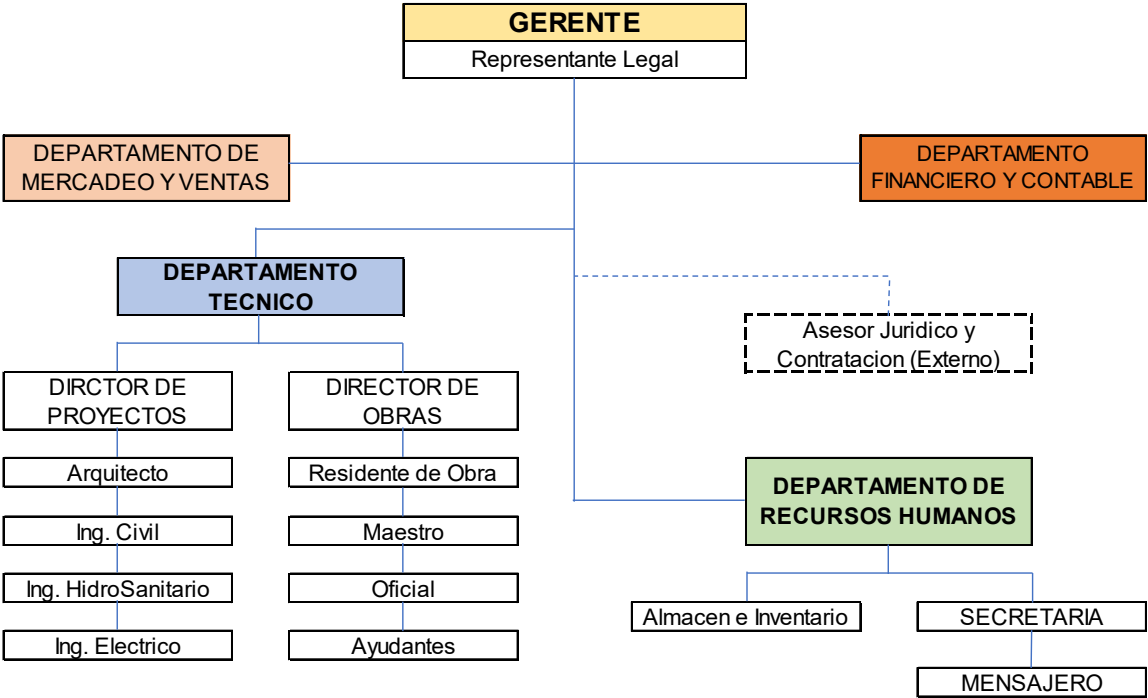
La empresa AR Arquitectos – Diseño y Construcción S.A.S. cuenta con una gerencia general que a su vez tiene a su cargo la representación legal y que se apoya en la revisoría fiscal y en un asesor jurídico externo.

La empresa tiene una parte técnica dirigida por un director de proyectos y por un director de obras que es encargado de los subcontratistas, maestros de obra, oficiales y ayudantes que son recursos externos.

Los recursos internos manejan mantenimiento de edificaciones. La parte administrativa comprende almacén, contabilidad, secretaria y mensajería.

En la siguiente grafica se puede observar el planteamiento del organigrama de la empresa, según los procesos misionales, visionales y de apoyo para la empresa AR Arquitectos – Diseño y Construcción S.A.S.

GRAFICA 18: ORGANIGRAMA PROPUESTO



Fuente: AR Arquitectos – Diseño y Construcción S.A.S.

9. PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción para la empresa AR Arquitectos – Diseños y Construcción S.A.S., tiene por objetivo la puesta en marcha de las metas propuestas e involucrar a todos los colaboradores de la estructura organizacional, estableciendo procedimientos, plazos y responsables.

9.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO DE LA EMPRESA

AR Arquitectos – Diseños y Construcción S.A.S. es una empresa que se ha desarrollado en un periodo de 2 años como una empresa fuerte en los servicios de obras civiles y diseños arquitectónicos, ha mantenido un ritmo creciente de ventas debido a la calidad en la entrega de sus obras.

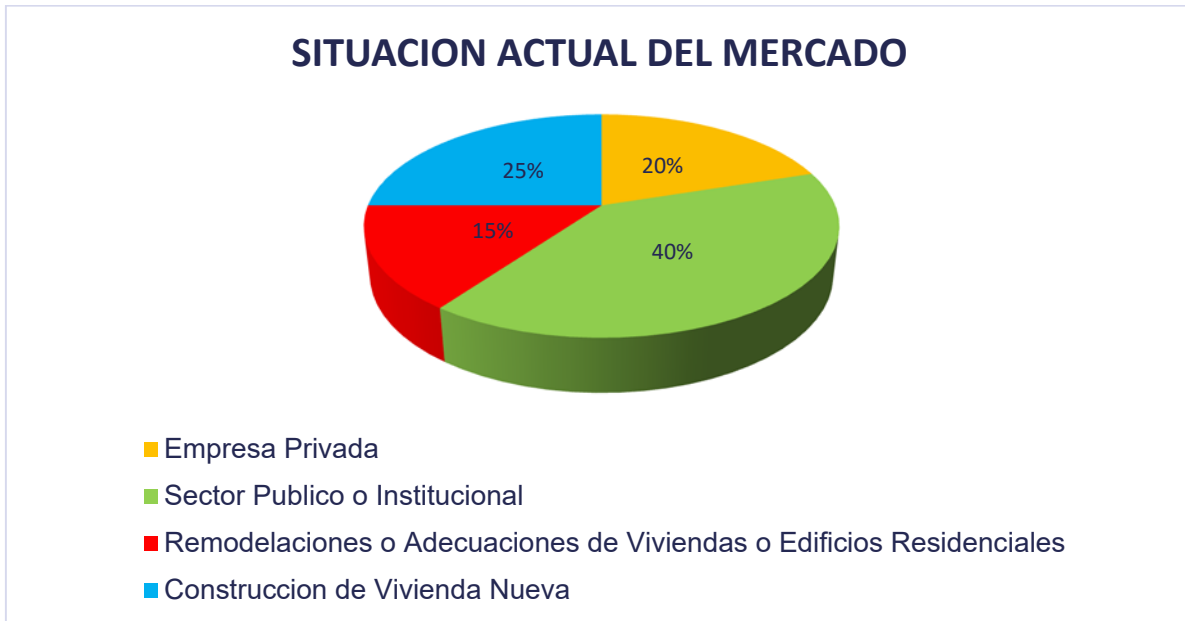
A la fecha no cuenta con contratos fijos y los nuevos clientes son básicamente buenas referencias que dan los clientes habituales, por lo anterior se debe mantener en una constante promoción de la empresa para contar con trabajo estable.

Dentro de su recorrido de dos años en el mercado local, ha desarrollado lasos de confianza con algunas personas que, mediante sus empresas, han asignado contratos directamente, teniendo en cuenta el cumplimiento y la calidad final de las obras ejecutadas.

En la actualidad la empresa no cuenta con un cliente mayoritario, puesto que las obras contratadas responden generalmente a obras del sector público, construcción de viviendas nuevas, empresa privada y remodelaciones y adecuaciones de viviendas y edificios residenciales.

El objetivo principal en la actualidad es incursionar en el mercado de las remodelaciones y adecuaciones de viviendas y edificios residenciales, mercado amplio y poco copado por las empresas dedicadas a la construcción.

GRAFICA 19: SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO DE LA EMPRESA



Fuente: DANE

TABLA 38: SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO DE LA EMPRESA

SITUACION ACTUAL DEL MERCADO			
PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	SOLUCION
POCOS CLIENTES	LOS CLIENTES O CONTRATOS SON EVENTUALES	SIN CONTRATOS LA EMPRESA ENTRA EN PROBLEMAS FINANCIEROS	MEJORAR LA PUBLICIDAD O PROMOCION DE LA EMPRESA, BUSCAR NUEVOS MERCADOS, CERTIFICARSE CON LA NORMA NTC 6001
CONTRATACION DE PERSONAL CALIFICADO	AL TERMINAR LOS CONTRATOS Y NO TENER CONTINUIDAD ESTE PERSONAL DEBE SER LIQUIDADO	TRABAJADORES SIN COMPROMISO O MOTIVACION POR LA FALTA DE CONTINUIDAD	PROMOCION O PUBLICIDAD DE LA EMPRESA, BUSCAR LA ESTABILIDAD CONTRACTUAL
EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	AL NO TENER CONTINUIDAD EN CONTRATOS, TODOS LOS EQUIPOS Y HERRAMIENTAS DE LAS OBRAS DEBEN SER ALQUILADOS	PROBLEMAS EN LOS RENDIMIENTOS ECONOMICOS DE LAS OBRAS	PROMOCION O PUBLICIDAD DE LA EMPRESA, BUSCAR LA ESTABILIDAD CONTRACTUAL, COMPRA DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

Fuente: AR Arquitectos – Diseño y Construcción S.A.S.

9.2 OBJETIVOS A CORTO PLAZO

- Aprovechar la experiencia adquirida para la búsqueda de 5 clientes nuevos, en donde la empresa pueda encontrar mejores condiciones financieras.
- Desarrollar e implementar el plan de gestión de la calidad y mejorar los controles y seguimientos a todos los procesos administrativos y operativos, para buscar nuevos clientes y obtener proyectos de mayor envergadura, para que la empresa pueda elevar en 15% sus ventas.
- Establecer parámetros y continuidad para la contratación de todo el personal administrativo y operativo, que cumplan con el 100% de los perfiles requeridos y puedan aportar toda su productividad a la empresa.
- Mejorar el catálogo de proveedores, para tener mejores opciones de financiación, generando controles de desempeño y mejores garantías, para transmitirlos a los clientes.
- Establecer indicadores de gestión y levantarlos en por lo menos un 25% en cada uno de los procesos, que permitan conocer el desempeño de los procesos y quien los ejecuta, siendo una base para la toma de decisiones en las políticas de la empresa.

9.3 ACTIVIDADES A REALIZAR

- Mejoramiento del portafolio de servicio para la actualización y modernización de la presentación de la empresa ante nuevos clientes, en donde se incluyan las certificaciones de las evaluaciones de los clientes actuales.
- Creación de la página web como medio de promoción masivo ante clientes potenciales de todo el país.
- Sensibilización de la implementación del sistema de gestión de la calidad a todos los colaboradores de la empresa, tanto personal administrativo, como operativo, buscando generar conciencia y un cambio positivo.
- Creación, control y seguimiento a todos los procesos de la empresa, ayudando a establecer una trazabilidad en todos los procesos.

- Establecer los perfiles profesionales para las diferentes posiciones de la empresa, en donde se definan los requerimientos específicos para cada cargo.
- Creación de las evaluaciones de desempeño del personal administrativo y operativo, teniendo en cuenta al personal externo como contratistas y proveedores.
- Creación de las encuestas de satisfacción del cliente para conocer de primera mano el desempeño de la empresa y establecer los correctivos e implementar un mejoramiento continuo.
- Seguimiento y control a las No conformidades de las obras, implementando acciones preventivas y correctivas, asegurando el uso eficiente de los recursos y la buena calidad de obra final.

9.4 RESPONSABLES

- Gerencia General
- Departamento de Finanzas
- Director Técnico o de Proyectos
- Coordinador de Obras
- Directores de Obra

9.5 RECURSOS

TABLA 39: RECURSOS

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR PARCIAL
1	CERTIFICACIÓN EN GESTIÓN DE LA CALIDAD	UND	1,0	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000
2	CAPACITACIONES DEL PERSONAL	UND	1,0	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000
3	AUDITORES DEL PROCESO	UND	1,0	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
4	SOFTWARE Y APLICATIVOS	UND	1,0	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000
5	PAPELERÍA E IMPRESIONES	UND	1,0	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
6	REFRIGERIOS	UND	1,0	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
VALOR TOTAL					\$ 42.000.000

Fuente: AR Arquitectos – Diseño y Construcción S.A.S.

Los socios de la empresa son conscientes de la necesidad de la implementación del sistema de gestión de la calidad, por lo anterior, se ha asignado una parte del presupuesto anual, para la puesta en marcha de este sistema y lo que ello conlleva, tendiendo como fecha límite diciembre de 2018.

Así mismo todos los colaboradores de la empresa se encuentran en disposición del mejoramiento continuo para trabajar en pos del beneficio común, logrando la satisfacción del cliente, mediante jornadas de socialización en donde se acogen las sugerencias y se crean formatos que ayudaran a los controles y a la trazabilidad de cada actividad.

9.6 SEGUIMIENTO Y CONTROLES DEL PLAN

- El proceso de sistema de gestión de la calidad debe realizar revisiones periódicas de los indicadores de gestión en todos los procesos, haciendo comparativos de los objetivos mes a mes, para conocer los progresos de la empresa, estableciendo acciones correctivas y planes de mejora.
- Ejecutar las evaluaciones de desempeño para personal, proveedores y contratistas, tomando los correctivos pertinentes.
- Seguimiento a la trazabilidad de los procesos mediante la revisión de la documentación de los procesos, la revisión de los formatos y el buen manejo de los mismos.
- Ejecutar las encuestas de satisfacción del cliente y sacar las conclusiones que ayuden a implementar y mejorar los planes correctivos.

9.7 INDICADORES DE GESTIÓN Y CRONOGRAMA DE MEDICIÓN

Los indicadores de gestión serán evaluados por la gerencia según la programación establecida a continuación:

TABLA 40: INDICADORES DE GESTIÓN Y CRONOGRAMA

OBJETIVOS	INDICADOR	DISEÑO-FORMULA	UNIDADES	NIVELES DE REFERENCIA	FRECUENCIA DE MEDICION	ESTRATEGIA	RESPONSABLE
				META			
SATISFACCION DEL CLIENTE	GESTION DE NO CONFORMIDADES	CANTIDAD DE NO CONFORMIDADES DE OBRA	UND	5	MENSUAL	TRAZABILIDAD U ORIGEN DEL PROBLEMA, COORDINACION DE LOS PROCESOS, COMUNICACIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS	DIRECTOR DE OBRA
	NIVEL DE SATISFACCION DEL CLIENTE	RESULTADO DE LOS PROMEDIOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCION POR ENCIMA DE 3,5, EN ESCALA DEL 1 AL 5	%	70%	ANUAL	REALIZAR ENCUESTAS PARA EVALUAR EL NIVEL DE SATISFACCION DE LOS CLIENTES AL TERMINAR LAS OBRAS	MERCADEO Y VENTAS
MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS PROCESOS	NIVEL DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA	No. DE ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS O DE MEJORA REPORTADAS	UND	5	MENSUAL	CAPACITACIONES, ASIGNACION DE NUEVAS TAREAS, PROVEER RECURSOS	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD
	GESTION DE NO CONFORMIDADES INTERNAS	No. DE NO CONFORMIDADES INTERNAS EN PROCESO	UND	5	MENSUAL	IMPLEMENTACION DE FORMATOS, SOCIALIZACIONES, CAPACITACIONES	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD
FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO	NIVEL DE DESEMPEÑO	RESULTADO DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO MAYOR A 3.5 EN UNA ESCALE DE 1 A 5	%	70%	ANUAL	VAERIFICACION DE ACTIVIDADES Y CARGA LABORAL	RECURSOS HUMANOS
BIENESTAR LABORAL	NIVEL DE FORMACION Y BIENESTAR	No. DE ACTIVIDADES DE FORMACION O CAPACITACION, SEGÚN PROGRAMACION	UND	1	SEMESTRAL	REALIZAR CAPACITACIONES Y ACTIVIDADES DE BIENESTAR AL PERSONAL	RECURSOS HUMANOS
RENTABILIDAD	NIVEL DE RENTABILIDAD EMPRESARIAL	UTILIDAD NETA/INGRESOS TOTALES X 100	%	20%	ANUAL	PLANIFICACION Y EJECUCION DE OBRAS, CONTROLES MENSUALES A LOS COSTOS DE LA OBRAS	DIRECTORES DE OBRA Y GERENCIA
	CUMPLIMIENTO DE METAS EN VENTAS	VALOR VENDIDO/ VALOR PRESUPUESTADO X 100	%	80%	MENSUAL	COMPARACION DE RESULTADOS Y TOMAS DE DECISIONES	MERCADEO Y VENTAS
ALTA CALIDAD	CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO DE OBRA	GASTOS OBRA/PRESUPUESTO DE OBRA X 100	%	95%	MENSUAL	SEGUIMIENTO A LOS COSTOS REALES DE LAS OBRAS	DIRECTOR DE OBRA
	RENTABILIDAD DEL PROYECTO	UTILIDAD PROYECTO/INGRESOS TOTALES X 100	%	20%	FINALIZAR CADA OB	SEGUIMIENTO A LA UTILIDAD DEL PROYECTO	DIRECTOR DE OBRA - GERENCIA
	GESTION DE PROVEEDORES	RESULTADO DE LA EVALUACION DE PROVEEDORES MAYOR A 3.5, SEGÚN ESCALA DEL 1 AL 5	%	80%	ANUAL	REALIZAR EVALUACIONES A PROVEEDORES	VENTAS

Fuente: AR Arquitectos – Diseño y Construcción S.A.S.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, las conclusiones y recomendaciones del presente análisis.

10.1 CONCLUSIONES

- Para aumentar las oportunidades de éxito de la empresa, se ha utilizado la metodología de la formulación de un plan estratégico, como herramienta administrativa, que ayudo a realizar un análisis detallado del sector de la construcción y la participación de la empresa en el mismo, evaluando las oportunidades y/o amenazas que brinda el mercado actual en la región.
- Se definieron fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa, que son el punto de arranque para el estudio de los problemas y el planteamiento de las soluciones adecuadas, a través de la implementación del sistema de gestión de la calidad, que establece procesos controlados y su responsable, documentando la trazabilidad completa de todos los procesos administrativos y operativos de la empresa; formulando planes preventivos y correctivos para la mejora continua, garantizando la calidad y la satisfacción de los clientes.
- Al comparar la empresa del presente estudio con firmas similares (Benchmarking), se obtuvo el perfil de competitividad.
- Se analizó la situación interna de la empresa en los procesos más importantes, con el propósito de obtener las fortalezas y debilidades como base para el planteamiento de estrategias.
- La empresa cuenta con la experiencia y la capacidad para asumir nuevos proyectos, especialmente en el área de las remodelaciones y adecuaciones de viviendas.

- La gerencia de la empresa es eficaz, reflejándose en el volumen de trabajo y en la calidad final de los servicios prestados, sin embargo, requiere mayor planificación.
- Es importante la implementación del sistema de la gestión de la calidad en todos los procesos.
- La empresa debe buscar posicionar su marca a nivel local.
- La empresa debe buscar un respaldo económico por medio de alguna entidad financiera, en caso de necesitarlo.
- La empresa debe y en lo posible, tratar de garantizar la continuidad laboral al grupo base de personal administrativo y operativo.

10.2 RECOMENDACIONES

- Para poner en práctica el presente plan estratégico para la empresa AR Arquitectos – Diseño y construcción S.A.S., es necesario el compromiso de la gerencia y sus socios, para asignar los recursos pertinentes para la implementación del sistema de gestión de la calidad y alcanzar la certificación a diciembre de 2018.
- Se deben conseguir nuevos clientes, apuntando al mercado de las remodelaciones y adecuaciones de viviendas y edificios residenciales.
- Se debe capacitar al personal periódicamente en seguridad industrial y salud en el trabajo, para evitar accidentes, promoviendo la cero tolerancia a quien no respete la normativa.

- Se deben hacer evaluaciones periódicas de desempeño para empleados, proveedores y contratistas, generando el respectivo plan preventivo o correctivo.
- Creación de formatos para controlar los recursos y asegurar la trazabilidad de todos los procesos.
- Se debe planificar y presupuestar el futuro de la empresa.
- Se debe realizar actividades de mercadeo y ventas para posicionar la marca y de esta manera adquirir nuevos clientes.
- Por medio de actividades, capacitaciones, estudio, recreación y/o deporte, buscar la motivación y el sentido de pertenencia de todo el personal administrativo y operativo.
- Revisar y controlar los costos administrativos.
- Establecer los procesos de medición y control de las no conformidades en las obras, buscando los planes correctivos a estos problemas.
- Tomar decisiones definitivas con los resultados de los indicadores del sistema de la gestión de la calidad, generando cambios de ser necesarios, para asegurar un futuro próspero, rentable y estable.

11. BIBLIOGRAFÍA

- Betancourt Benjamín – Papeles de trabajo para planes estratégicos – 1995
- Biasca Rudolf – Gestión de cambio: el Modelo Biasca
- Cedeño Omar – Finanzas Básicas – segunda edición – Cali agosto de 2014
- David R. Fred – Conceptos de Administración estratégica
editorial Pearson – Decimoprimer Edición – México 2008
- Michael A. Hitt – Nuanel Ireland y Robert Hoskisson – Administración Estrategica
2003
- Richard L. Daft – Administration – Thomson – 2004
- PORTER, Michael E – Ventaja competitiva, ALAY Ediciones – 2002
- CHARLES W, Hill y GARETH R, Jones–Administración Estratégica- McGrawHill-
Octava Edición
- GOLDTEIN, Leonard-Formulación estratégica - McGrawHill- Colombia 1999
- HARRINGTON H, james-Mejoramiento de los Procesos de la Empresa –
McGrawHill 1997
- KOONTZ, Harold – Estratégica, Pacificación y Control- McGrawHill- México 1990
- REVISTA, CAMACOL VALLE – Estudio de Oferta y Demanda 2015

11.1 WEBGRAFIA

Página Web – CAMACOL – www.camacol.org.co

Página Web – CAMACOL VALLE – www.camacolvalle.org.co

Página Web – DANE – www.dane.gov.co

Revista Dinero – www.dinero.com

- <http://www.monografias.com/trabajos7/plane>

CONCEPTOS SOBRE PLANEACION ESTRATEGICA

- <http://es.wikipedia.org/wiki/planeación>

ENCICLOPEDIA VIRTUAL

- <http://www.monografias.com/trabajos5/evpro>

EVALUACIÓN DE PROYECTOS

- <http://es.slideshare.net/acarrillo742/planeación-estratégica>

LA PLANEACION ESTRATEGICA