

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA METÁLICAS E
INGENIERÍA S.A. – MEISA PARA INCURSIONAR EN PROYECTOS PÚBLICOS
2016 - 2018**



**MANUEL JULIAN MANRIQUE SAMACA
HUGO ANDRÉS RIVERA ORDÓÑEZ**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA
CONSTRUCCIÓN
CALI – VALLE
2015**

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA METÁLICAS E
INGENIERÍA S.A. – MEISA PARA INCURSIONAR EN PROYECTOS PÚBLICOS
2016 - 2018**

**MANUEL JULIAN MANRIQUE SAMACA
HUGO ANDRÉS RIVERA ORDÓÑEZ**

Trabajo Integrador

**Director
Alejandro Morante M.
Magister de Administración**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA
CONSTRUCCIÓN
CALI – VALLE
2015**

NOTA DE ACEPTACIÓN

El presente trabajo integrador fue aprobado por el Director del programa de la Especialización en Administración de Empresas de la Construcción de la Universidad del Valle, el Director del Trabajo Integrador y el Jurado Evaluador.

Arq. ENRIQUE SINISTERRA
Director de la Especialización

Prof. ALEJANDRO MORANTE
Director del Trabajo Final Integrador

Prof. ANABELLA PABÓN
Jurado Evaluador

Santiago de Cali, enero 2016

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. METODOLOGÍA	20
1.1 PROBLEMÁTICA	20
1.1.1 Identificación del problema	20
1.1.2 Ubicación	22
1.1.3 Tenencia	23
1.1.4 Magnitud	24
1.1.5 Cronología	25
1.1.6 Causas	25
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	26
1.3 OBJETIVOS	26
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	26
1.3.2 Objetivos específicos	26
1.4 MARCO REFERENCIAL	27
1.4.1 Marco teórico	27

1.4.2 Marco conceptual	29
1.4.3 Marco metodológico	30
1.5 MÉTODO	31
1.5.1 Inductivo	31
1.5.2 Deductivo	32
1.5.3 Analítico	32
1.6 HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS	33
1.6.1 Análisis documental	33
1.6.2 Entrevista con los actores	34
1.6.3 Fuentes de información	34
1.7 OTRAS FUENTES	35
1.8 PERSONAS QUE PARTICIPAN EN EL PROCESO	36
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO	38
2.1 ENTORNO POLÍTICO	38
2.1.1 Clientelismo	38
2.1.2 Políticas de Estado	39
2.1.3 Política Laboral	40

2.1.4 Matriz de factores externos	43
2.2 ENTORNO ECONÓMICO	43
2.2.1 Tasa de Cambio	43
2.2.2 La Inflación	44
2.2.3 Aranceles	46
2.2.4 Matriz de factores externos	47
2.3 ENTORNO SOCIAL	48
2.3.1 CLASES SOCIALES	48
2.3.2 CONFORMACIÓN FAMILIAR	49
2.3.3 NIVEL DE FORMACIÓN	50
2.3.4 Matriz de factores externos	55
2.4 ENTORNO TECNOLÓGICO	56
2.4.1 Software	56
2.4.2 Tecnologías usadas por los competidores	57
2.4.3 Tendencias tecnológicas	58
2.4.4 Matriz de factores externos	60
2.5 ENTORNO AMBIENTAL	60

2.5.1 Energías Alternativas	60
2.5.2 Energías Alternativas	65
2.5.3 Licencias ambientales	68
2.5.4 Matriz de factores externos	69
2.6 ENTORNO LEGAL	70
2.6.1 Cuatro por mil	70
2.6.2 Retención en la fuente	71
2.6.3 La libre competencia	76
2.6.4 Matriz de factores externos	79
2.7 MATRIZ INTEGRADA DEL ENTORNO	79
3. ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN	89
3.1 INDICADORES ECONÓMICOS	90
3.1.1 Producto Interno Bruto – PIB	90
3.1.2 Índice de precios al consumidor - IPC (total y vivienda)	92
3.1.3 Empleo	93
3.1.4 Índice de obras civiles	96
3.2 CONSTRUCCIÓN PESADA	99

3.3 SECTOR DE LA METALURGIA Y METALMECÁNICA	101
3.3.1 Cadena Productiva	102
3.3.2 Desempeño del sector	103
3.3.3 Oferta	105
3.4 PLAN ESTRATEGICO DE AJUSTE DE LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE ACERO 2014 - 2017	106
3.5 SECTOR METALMECÁNICO EN EL SECTOR PÚBLICO	108
3.5.1 Generalidades	108
3.5.2 Informe Estadístico - Sistema Electrónico de Contratación Pública 2015	110
3.5.2.1 Visitas registradas	110
3.5.2.2 Entidades Usuarias	111
3.5.2.3 Entidades Registradas	111
3.5.2.4 Procesos Creados	112
3.5.2.5 Estado de los procesos	113
3.5.2.6 Entidades que empezaron a publicar	113
3.6 ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD - LAS CINCO FUERZAS DE PORTER 5.1 Generalidades	114
3.6.1 Intensidad de la rivalidad	116
3.6.2 Nuevas empresas del sector	120

3.6.3 Poder de negociación de los proveedores	125
3.6.4 Poder de negociación de los compradores	127
3.6.5 Productos sustitutivos	129
4. BENCHMARKING COMPETITIVO	130
4.1 DESCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS REPRESENTATIVAS PARA ESTABLECER PARÁMETROS COMPARATIVOS	130
4.1.1 Estrumetal S.A	130
4.1.2 Metaloriente Ltda	136
4.1.3 Metal Muñoz S.A.S.	139
4.2 FACTORES CLAVE DE ÉXITO	141
4.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	142
4.3.1 Radares MEISA	143
4.3.2 Radares ESTRUMETAL S.A.	144
4.3.3 Radares METAL ORIENTE LTDA.	145
4.3.4 Radares METAL MUÑOZ SAS.	146
4.3.5 Radar Consolidado	147
4.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	147
5 ANÁLISIS INTERNO DEL ÁREA DE LICITACIONES DE LA EMPRESA MEISA	150

5.1 RECURSOS FÍSICOS	150
5.2 RECURSOS FINANCIEROS	150
5.2.1 Balance general	151
5.2.2 Estado de resultados	152
5.2.3 Indicadores financieros	152
5.2.3.1 Liquidez	153
5.2.3.2 Capital de trabajo	153
5.2.3.3 Endeudamiento	153
5.2.3.4 Ventas y proyecciones	153
5.3 RECURSOS HUMANOS	155
5.4 ORGANIZACIÓN – ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	155
5.5 PRODUCTO Y MERCADO	157
5.5.1 Diseño y Calculo estructural	157
5.5.2 Fabricación y Montaje	158
5.5.3 Asesoría y acompañamiento	158
5.5.4 Mercado	158
5.6 FORTALEZAS Y DEBILIDADES	158

5.7 ANÁLISIS DOFA	160
5.7.1 MATRIZ DOFA	160
6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	163
6.1 MISIÓN	163
6.2 MISIÓN PROPUESTA	163
6.3 VISIÓN	163
6.4 VISIÓN PROPUESTA	164
6.5 VALORES EMPRESARIALES	164
6.6 POLÍTICA DE CALIDAD	164
6.7 OBJETIVOS DEL ÁREA DE LICITACIONES	165
6.7.1 Objetivos estratégicos	165
6.7.2 Objetivo Financiero	166
6.7.3 Objetivo Administrativo	166
6.7.4 Objetivo Comercial	166
6.7.5 Objetivo Técnico	166
6.8 ESTRATEGIAS	167
6.8.1 Estrategias financieras	167

6.8.2 Estrategias administrativas	168
6.8.3 Estrategias comerciales	169
6.8.4 Estrategias técnicas	169
6.9 PLAN DE ACCIÓN	170
7 CONCLUSIONES	174
8 RECOMENDACIONES	176
9 BIBLIOGRAFÍA	177

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla No. 01: Indicadores de mercado laboral por ciudad	41
Tabla No. 02: Resumen indicadores	42
Tabla No. 03: Matriz de factores externos	43
Tabla No. 04: Tasa de cambio representativa del mercado (TRM)	44
Tabla No. 05: Indicadores de inflación básica	46
Tabla No. 06: Matriz de factores externos	47
Tabla No. 07: Matriz de factores externos	55
Tabla No. 08: Tecnologías utilizadas por los competidores directos	58
Tabla No. 09: Matriz de factores externos	60
Tabla No. 10: Matriz de factores externos	69
Tabla No. 11: Valores de la retención en la fuente 2014	71
Tabla No. 12: Régimen de acuerdos anticompetitivos en Colombia	77
Tabla No. 13: Matriz de factores externos	79
Tabla No. 14: Matriz Integrada del Entorno	79
Tabla No. 15: Cantidad y valor de los procesos creados por mes y por tipo	112

Tabla No. 16: Estado de los procesos publicados por mes	113
Tabla No. 17: Entidades que empezaron a publicar	113
Tabla No. 18: Matriz de Perfil Competitivo	142
Tabla No. 19: Balance general	151
Tabla No. 20: Estado de resultados	152
Tabla No. 21: Fortalezas y debilidades	159
Tabla No. 22: Matriz DOFA	161
Tabla No. 23: Análisis matriz DOFA	162
Tabla No. 24: Plan de Acción	171

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura No. 01: Tasa global de participación, ocupación y desempleo Valle del cauca	40
Figura No. 02: Número de personas (promedio) que viven con el jefe de hogar de acuerdo al estrato	49
Figura No. 03: Salario promedio delos recién egresados.	52
Figura No. 04: Vinculación Formal y continuación de estudios	53
Figura No. 05: Continuación de estudios	54
Figura No. 06: Titulaciones por Área	55
Figura No. 07: Ámbitos de entorno tecnológico	56
Figura No. 08: Tendencias Tecnológicas	59
Figura No. 09: Tendencias Tecnológicas	59
Figura No. 10: Diagnostico - situación ambiental de las empresas	65
Figura No. 11: Continuación - Diagnostico - situación ambiental de las empresas	66
Figura No. 12: Fuentes potenciales de contaminación	67
Figura No. 13: Aspectos ambientales	68
Figura No. 14: Variación porcentual PIB Grandes ramas de actividad económica	89
Figura No. 15: Variación porcentual anual PIB	90

Figura No. 16: PIB A precios constantes	91
Figura No. 17: PIB total – Valor agregado Construcción	92
Figura No. 18: IPC total e IPC vivienda	93
Figura No. 19: Población ocupada total nacional y en la rama de actividad construcción	94
Figura No. 20: Distribución porcentual y variación de la población ocupada, según ramas de actividad	95
Figura No. 21: Distribución porcentual y variación de la población ocupada, según ramas de actividad del sector de la construcción	95
Figura No. 22: Índice de obras civiles 2011 – 2015	96
Figura No. 23: Indicador de inversión en obras civiles – 2015	97
Figura No. 24: Variación de los pagos en obras civiles – 2015	97
Figura No. 25: Variaciones anuales de los pagos 2011 – 2015	98
Figura No. 26: Variaciones anuales de los pagos 2011 – 2015 otras obras de ingeniería	99
Figura No. 27: Variación mensual histórica ICCP 2012 – 2015 otras obras de ingeniería	100
Figura No. 28: Variación mensual ICCP agosto – 2015	101
Figura No. 29: Cadena de valor metalúrgica – metalmecánica	103
Figura No. 30: Valor productos metalúrgicos vs variación del sector y del PIB	104
Figura No. 31: Importaciones de la industria siderúrgica y metalmecánica	105
Figura No. 32: Producción de acero y de hierro en Colombia	106

Figura No. 33: Mercado aparente de aceros largos	107
Figura No. 34: Proyección de industrias básicas de hierro y acero	109
Figura No. 35: Reporte promedio de visitas al Portal de Contratación	110
Figura No. 36: Número de entidades usuarias por mes	111
Figura No. 37: Acumulado de entidades registradas por mes	111
Figura No. 38: Valor de los procesos creados por mes	112
Figura No. 39: Entidades que empezaron a publicar en el mes	114
Figura No. 40: Modelo de las cinco fuerzas	115
Figura No. 41: Rivalidad competitiva	120
Figura No. 42: Empresas entrantes	125
Figura No. 43: Poder de negociación de proveedores	127
Figura No. 44: Poder de negociación compradores	128
Figura No. 45: Productos sustitutos	129
Figura No. 46: Algunos proyectos Estrumetal S.A.	135
Figura No. 47: Algunos proyectos Metaloriente Ltda	137
Figura No. 48: Algunos proyectos Metaloriente Ltda	138
Figura No. 49: Algunos proyectos Metaloriente Ltda	138

Figura No. 50: Algunos proyectos Metal Muñoz S.A.S.	140
Figura No. 51: Radares MEISA	143
Figura No. 52: Radares MEISA	143
Figura No. 53: Radares ESTRUMETAL S.A.	144
Figura No. 54: Radares ESTRUMETAL S.A.	144
Figura No. 55: Radares METAL ORIENTE LTDA.	145
Figura No. 56 Radares METAL ORIENTE LTDA.	145
Figura No. 57: Radares METAL MUÑOZ SAS.	146
Figura No. 58: Radares METAL MUÑOZ SAS.	146
Figura No. 59: Radar Consolidado	147
Figura No. 60 Ventas vs. Utilidad operacional	154
Figura No. 61 Proyección de Ventas	154
Figura No. 62 Organigrama Empresarial	156
Figura No. 63 Organigrama de Obra	156

INTRODUCCIÓN

En este trabajo se implementa un plan estratégico para la empresa Metálicas e Ingeniería S.A. – MEISA, cuya actividad principal es la fabricación y montaje de estructuras metálicas, y concreto, fortaleciendo y ampliando su área comercial de Licitaciones, con el fin de incursionar en el sector público incrementando así las posibilidades de éxito.

El proceso de la planeación estratégica es una responsabilidad de todos los miembros de la empresa y una tarea fundamental para llevar a cabo cualquier proceso de decisión.

1. METODOLOGÍA

El presente análisis se realiza con el fin de mejorar la competitividad del departamento comercial por medio del área de licitaciones de la empresa MEISA.

1.1 PROBLEMÁTICA

1.1.1 Identificación del problema

El problema de análisis a trabajar dentro de la empresa MEISA surge a partir de analizar las características de la empresa y teniendo en cuenta que se encuentra posicionada dentro de su campo de acción y especialidad como una de las más competitivas y de mejor proyección en el mercado de la construcción en estructuras metálicas para cualquier clase de obra civil en el departamento del Valle del Cauca y con influencia ascendente al resto de país.

La empresa cuenta con maquinaria especializada de producción y montaje de estructuras de acero, también ofrece diseño arquitectónico y cálculos estructurales en todas y cada una de las etapas de proyecto, soportados en programas de diseño y plataformas Cad, Dispone de talento humano técnico y profesional, responsabilidad laboral, infraestructura física y los equipos necesarios para llevar a cabo todos estos procesos.

Al tener el conocimiento de todo lo anterior así como del objeto o la actividad económica y los campos en los que desarrolla su actividad, se puede reconocer que la empresa cuenta con los recursos técnicos, económicos, la experiencia, los equipos etc., pero a su vez se ve claramente que sus principales clientes provienen del sector privado, ya sea por contratación directa o por invitación a participar en procesos de licitación privada, o en el

caso de obras del sector público provienen de subcontratos por parte de las empresas constructoras poseedoras de los contratos (convirtiéndose también en contratación en el sector privado) Partiendo de estos puntos. Teniendo en cuenta estos puntos vemos a manera de problemática que se están dejando de aprovechar las fortalezas internas de la empresa para captar las oportunidades del mercado en el sector expandiendo su campo de acción y de trabajo por medio de la consecución de proyectos bien sean de ejecución de obras, consultoría y diseño, en el sector público, partiendo de la premisa de que la empresa cuenta con grandes fortalezas y que a su vez, creando nuevas estrategias que llegaran a ser el punto de partida para la toma de decisiones en pro del crecimiento de la empresa.

A partir del análisis de las características administrativas, comerciales, técnicas además de recursos económicos y el personal profesional encontramos como problemática a nivel comercial y técnico la falta de la inclusión como frente o línea de trabajo los proyectos provenientes del sector publico pues hasta el momento la empresa solo participa en procesos de licitación a nivel privado ya sea en Cali y en diferentes partes del territorio Colombiano.

Partiendo de esta problemática como objetivo se idéntica otros problemas o situaciones que se desprenden de este y que la organización no está atendiendo, razones que harían que la empresa tenga un crecimiento en sus ingresos y se consolide como una de las más fuertes de la región.

La empresa presenta las siguientes situaciones identificadas en el área comercial y la dirección general.

- La organización a pesar de ser una empresa consolidada y conocida en la región está dejando de ampliar el número de clientes a raíz de no participar en procesos de licitación ya sea en la región o a nivel nacional.

- La organización no cuenta con el personal suficiente para el análisis, la consecución y la presentación de propuestas técnicas y económicas enfocadas al sector público.
- Las propuestas y proyectos se desarrollan desde la dirección principal, girando todo en torno a la toma de decisiones directas del gerente.
- La organización a pesar de ser una empresa consolidada y conocida en la región está dejando de ampliar contrataciones con las entidades públicas a raíz de no participar en procesos de licitación ya sea en la región o a nivel nacional.
- Se están perdiendo oportunidades de negocios y futuros proyectos de mayor valor y mayor complejidad técnica lo que puede hacer que la empresa tenga una expansión en capital de trabajo y la experiencia específica para poder participar en proyectos aún más importante a nivel nacional.

1.1.2 Ubicación

En la empresa se tienen definidos claramente los departamentos o áreas de acuerdo a sus funciones a desarrollar dentro de la misma, pero como se mencionó anteriormente no se podría intervenir o trazar nuevas estrategias que afecten a todas las áreas de la empresa, además se debe tener en cuenta el tamaño y la clase de empresa que se está analizando, de acuerdo con esto se le dará el enfoque dentro de la planeación, Según lo consultado una de las dificultades más frecuente en las empresas modernas es que se quiere incluir el plan estratégico por igual en todos los niveles de la estructura interna de las empresas dejando de lado que cada área deberá tener sus propias estrategias y la toma de decisiones.

El estudio del problema será identificado en la prioridad de encontrar en el departamento comercial un espacio, para la implementación de políticas y estrategias enfocadas a la búsqueda y consecución de proyectos orientados a la expansión de la empresa en el sector público, las decisiones que se tomen afectaran o estarán enlazadas internamente en la empresa en las áreas, intermedia y técnica, siempre respaldadas por el área gerencial en la toma de decisiones.

1.1.3 Tenencia

Dentro del estudio del problema en cuestión es importante mencionar que al trazar las estrategias bien sea para crear o fortalecer algún área de la empresa en este caso el área comercial, es necesario saber quiénes estarán directa o indirectamente incluidos y afectados con el fin de que cada uno conozca y cumpla las metas establecidas y que puedan afrontar los cambios que implique dentro de la organización o las jerarquías de la empresa.

En este análisis debemos apreciar y revisar la pregunta acerca de que personal se necesitaría o si se basta con el equipo actual o si en dado caso se necesitara algún convenio o alianza estratégica con alguna empresa especializada en el tema, refiriéndose al desarrollo de licitaciones y proyectos en el sector público.

Dentro de las estrategias a seguir es importante delimitar el área y el alcance en el cual se desarrolla el plan estratégico será el departamento comercial con el fin incluir las licitaciones del sector público, como una nueva línea de negocios, es necesario incluir diferentes departamentos y el personal idóneo necesario ya se analizara la inclusión de personal especializado en campos administrativos, comerciales y técnicos para poner en funcionamiento el plan de expansión en la empresa MEISA intervendrán el personal actual

para presentar el modelo de cambio y la inclusión de más frentes de trabajo, estos abarcaran el personal especializado en analizar y presentar las propuestas, ejecución y control de proyectos y el personal operativo bajo la supervisión de la dirección de área y la gerencia de la empresa.

1.1.4 Magnitud

Dentro del análisis de la magnitud del problema es necesario ver la problemática interna de la empresa y empezar a analizarla como un solo núcleo global, se tendrán que determinar los cambios que se deben hacer al interior de la empresa y a partir de ello analizar si son todos los empleados y directivos de MEISA, quienes intervendrán en el proceso para llegar a la expansión del empresa.

El problema principal da inicio al estudio que se está llevando a cabo para establecer la manera, de cómo se pueden utilizar todas las fortalezas con que cuenta la empresa para atender un renglón que mejore la productividad de la empresa que en este caso sería la búsqueda de nuevos contratos, proyectos y clientes en el sector público por medio de la participación en los procesos licitatorios que ofrece el Estado, analizando y cuantificando en cuanto podrá ser el crecimiento que presenta la empresa al ingresar en el mercado de los proyectos del sector público.

Se hará el análisis de cuantos y de que costo serán los posibles proyectos que atenderá el departamento comercial de la empresa por medio del área de licitaciones públicas.

1.1.5 Cronología

El producto del análisis de la problemática que presenta actualmente la empresa se planifica para ser implementado y desarrollado durante los años 2016 a 2018 teniendo como base para programarlo el desarrollo y la expansión que ha tenido la empresa en los últimos años más exactamente a partir del año 2011 en donde se presenta una empresa con un índice de crecimiento alto, sostenible y altamente competitiva, a partir de este año, la empresa aumentó en un 75% su facturación y a la fecha de hoy ha adquirido convenios y contratos con más clientes del sector privado en departamentos como Valle del Cauca, Cauca, Nariño, Atlántico y en el Centro del país.

Este panorama de crecimiento económico demuestra dos realidades indiscutibles, una que la empresa está siendo dirigida bajo una visión clara y concisa, enfocada día a día a hacerla más competitiva, y la otra realidad es la gran capacidad operativa con que cuenta la empresa MEISA. Al analizar la cronología de la empresa y el fortalecimiento de los últimos años y el aprovechamiento de las fortalezas nos da la premisa para implementar este plan estratico para ser desarrollado durante los próximos dos años a partir de la culminación de este plan, iniciando en el 2016 hasta el 2018.

1.1.6 Causas

Al ver todas las fortalezas de la empresa como la experiencia, capacidad económica, técnica y gerencial, se ve la oportunidad de ampliar un sector de la empresa para fortalecer y aumentar el crecimiento, garantizando el éxito del mañana.

Se crea la necesidad de la implementación de un sistema lógico, objetivo con una velocidad y adaptación al cambio, direccionada a qué tipo de empresa se quiere convertir,

Cuestionándose, si, se están explotando las áreas o sectores adecuados de la estructura interna de la empresa, si, se está empleando y aprovechando toda la capacidad operativa y comercial que se tiene, si, se tienen los medios y los recursos para penetrar en el mercado del sector público y si, se están aprovechando las oportunidades externas.

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

- Cuáles serían las estrategias para la Formulación del plan estratégico comercial para la empresa metálicas e ingeniería s.a. – MEISA para incursionar en proyectos públicos 2016 – 2018.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

- Formular del plan estratégico comercial para la empresa metálicas e ingeniería s.a. MEISA para incursionar en proyectos públicos 2016 – 2018.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Análisis del entorno (externo), para analizar sus posibles amenazas y oportunidades.

2. Análisis del sector de la construcción de estructuras metálicas, para identificar que tan competitivo es dentro del ámbito local y nacional.
3. Benchmarking, para identificar el desempeño de la organización en comparación con las empresas más representativas de la competencia local y nacional.
4. Análisis interno (Departamento de licitaciones Públicas) para estudiar las fortalezas y debilidades en cada proceso de la empresa.
5. Formulación Estratégica creando una nueva misión, visión, objetivos y estrategia.
6. Plan de acción para motivar el crecimiento y la expansión comercial de la empresa.

1.4 MARCO REFERENCIAL

1.4.1 Marco teórico

Aquí se reúne la información documental, conceptos, teorías que se utilizan para formular y desarrollar este plan estratégico a la empresa MEISA.

Para el desarrollo del estudio se tomará como base el siguiente texto: FRED R. David, Conceptos de Administración Estratégica, Novena edición, 2003.

Fred David¹ dice que la dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Además que el proceso de dirección estratégica presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia.

La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.

La implantación de la estrategia requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.

La implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica.

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la formulación del plan estratégico para la empresa MEISA, es el producto de los diferentes análisis y es la etapa donde se evalúan todas las estrategias formuladas en la investigación además de las sugerencias realizadas por los autores, a partir de estas premisas se toman las decisiones al interior de la empresa y se da inicio a la ejecución del plan estratégico plan estratégico comercial para la empresa metálicas e ingeniería s.a. – MEISA para incursionar en proyectos públicos 2016 – 2018.

Para **preparar un análisis** se siguen los pasos a continuación relacionados:

- Identificar la visión, misión, objetivos y estrategias existentes de la empresa.

¹ FRED R. David, Conceptos de Administración Estratégica, Novena edición, 2003.

- Elaborar declaraciones de la visión y la misión de la empresa.
- Identificar las oportunidades y las amenazas externas de la empresa.
- Elaborar una Matriz de Perfil Competitivo (MPC).
- Elaborar una matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE).
- Identificar las fortalezas y las debilidades internas de la empresa.
- Elaborar una matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI).
- Preparar una matriz de Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas (DOFA); una matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción. Presentar las ventajas y las desventajas de estrategias alternativas.
- Recomendar estrategias específicas y objetivos a largo plazo. Presentar los costos de las recomendaciones y desglosar dichos costos con claridad de acuerdo con el cálculo de cada año. Comparar las recomendaciones con las estrategias reales que la empresa haya planificado.
- Especificar la manera de implantar las recomendaciones y los resultados que se esperan. Preparar pronóstico de razones y estados financieros pro forma. Presentar un programa o agenda para llevar a cabo la acción.
- Recomendar objetivos y políticas anuales específicas.
- Recomendar procedimientos para la revisión y la evaluación de la estrategia.

1.4.2 Marco conceptual

Planeación Estratégica: Proceso por el cual los administradores de la empresa de forma sistemática y coordinada piensan sobre el futuro de la organización, establecen objetivos, seleccionan alternativas y definen programas de actuación a largo plazo.

Estudio de mercados: conjunto de operaciones destinadas a conocer nichos y circunstancias de interés particular que afectan a un mercado, en cuanto a la composición del mismo, necesidades de los consumidores, competencia y otras variables.

1.4.3 Marco metodológico

Estudio Explorativo

Presenta una visión general y aproximada del objeto de estudio, cuando un tema ha sido poco explorado. Es un estudio flexible que empieza con descripciones generales sin hacerse una hipótesis, ya que no cuenta con información suficiente o precisa. La perspectiva general del estudio se plantea tomando un problema grande que se divide en sub-problemas, para dar prioridad a problemas de futuras investigaciones.

Se empleara el estudio basado en el problema principal el desaprovechamiento de las cualidades administrativas, financieras y técnicas explorando cada uno de los sectores y los entornos que influyen sobre la empresa.

Estudio Descriptivo

Es un tipo de estudio a aplicar para deducir un bien o circunstancia que se esté presentando; se aplica describiendo todas sus dimensiones, en este caso se describe el objeto a estudiar. Los estudios descriptivos se centran en recolectar datos que describan la situación tal y como es.

En este caso se empleará un tipo de estudio descriptivo ya que no existe información de las fortalezas y debilidades (matriz DOFA) de la empresa y además información sobre el tema comercial además nunca se ha hecho un estudio enfocado a la ampliación de la prestación de servicios o la expansión en otros mercados como en este caso realizar y aplicarlo sobre la contratación con el estado en procesos de licitación pública.

1.5 MÉTODO

El método es el proceso o el conjunto de pasos sistemáticos para llegar a demostrar la verdad sobre algún tema, o en este caso la problemática objeto de la investigación, para llegar un plan estratégico para la incursión de la empresa Meisa en la consecución de proyectos del sector público por medio de procesos de licitación.

1.5.1 Inductivo

Se obtendrán las conclusiones generales de cada análisis de entornos y del sector partiendo de las premisas particulares de la empresa, este método se compone de cuatro pasos, se observarán los hechos más representativos en el ahora de la empresa y la forma en que desarrolla los procesos administrativos y técnico o constructivos, seguido de la clasificación y el estudio de estos hechos; procediendo a la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; para llegar a la recopilación de los problemas de la empresa MEISA y dar una hipótesis acertada para la consecución de la estrategia más acertada para la organización.

1.5.2 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.

Este método se aplicara en la investigación partiendo de la premisa general de la empresa analizando los problemas generales que en este caso sería el la falta de la implementación de una nueva línea de negocios para atender el sector publico observando las fortalezas y las amenazas en cuanto a las características de la empresa y los valores que tiene como una de las empresas más conocidas de la región, se examinan las particularidades de cada sector de la empresa, seguido se identifica las falencias en cada proceso administrativo o técnico.

1.5.3 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.

Se aplicará el método inductivo partiendo de un conocimiento general para llegar a uno particular, en la empresa MEISA se analiza cada parte de la empresa y cada departamento partiendo de la administración hasta analizar el departamento comercial en especial el área de contrataciones de contrataciones para revisar los cambios que genera la estrategia de expansión por medio de la implantación del plan estratégico dentro del resto de departamentos y la forma en que se dará respuesta al cambio desde el interior de la organización.

1.6 HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS

1.6.1 Análisis documental

Es una de las operaciones fundamentales de la cadena documental. Se trata de una operación de tratamiento.

El análisis documental es un conjunto de operaciones encaminadas a representar un documento y su contenido bajo una forma diferente de su forma original, con la finalidad posibilitar su recuperación posterior e identificarlo.

El análisis documental es una operación intelectual que da lugar a un subproducto o documento secundario que actúa como intermediario o instrumento de búsqueda obligado entre el documento original y el usuario que solicita información. El calificativo de intelectual se debe a que el documentalista debe realizar un proceso de interpretación y análisis de la información de los documentos y luego sintetizarlo.

1.6.2 Entrevista con los actores

Consiste en obtención de información oral de parte de una persona (entrevistado) lograda por el entrevistador directamente, en una situación de cara a cara, a veces la información no se transmite en un solo sentido, sino en ambos, por lo tanto una entrevista es una conversación entre el investigador y una persona que responde a preguntas orientadas a obtener información exigida por los objetivos específicos de un estudio.

1.6.3 Fuentes de información

Primarias

Para el estudio en cuestión se tiene como fuentes primarias aquellas que proveen un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación descritos por personas envueltas o las encargadas directas de la empresa de plasmar y documentar la información necesaria del desarrollo técnico, económico, social, legal etc. Para el caso de estudio debemos remitirnos a la documentación interna de la empresa MEISA consultando:

- Informes de obra.
- Informes de Interventoría.
- Licitaciones y propuestas.
- Bitácoras de obra.
- Informes ejecutivos.
- Actas de pagos.
- Balances generales.

Estos documentos darán los puntos de partida para la investigación de la realidad y del problema en cuestión desde adentro de la organización.

Secundarias

Las fuentes secundarias utilizadas en este estudio van ligadas a las fuentes primarias y para este caso debemos documentar la mayor información relacionada con la empresa las cuales serían:

- Estados financieros de la empresa MEISA.

Soportes contables como facturas.

- Registros de inventarios de obras y productos.
- Cámara de comercio.
- Publicaciones del gobierno local y nacional.

Esta información sirve para llevar estadísticas de los diferentes sectores de la actividad económica, tales como las cifras del ministerio de hacienda, el DANE, secretarías de desarrollo etc.

1.7 OTRAS FUENTES

Como otras fuentes se documentaran publicaciones de revistas y periódicos nacionales que mencionen artículos en general de la situación del campo en el cual se desarrolla el proyecto y la empresa, se recolectara la mayor información acerca de los entornos que influyen a nivel general y específico a una empresa del sector de la construcción en artículos impresos

y digitales de periódicos como el Portafolio, el Tiempo, el Espectador, revista Semana, revista Dinero, Construdata, etc.

1.8 PERSONAS QUE PARTICIPAN EN EL PROCESO

Las personas y sus cargos que participan en este estudio dentro de la empresa MEISA están descritos a continuación de acuerdo a su orden jerárquico.

Representante legal: El representante legal es la organización la dirección de la empresa, es quien obliga o compromete a la compañía con su firma a futuras decisiones y expansiones.

Director administrativo y contable: Desempeña el papel de hacer funcionar las operaciones y los proyectos de la empresa. Revisará que todas las áreas de la empresa trabajen unidas. Atiende las diversas necesidades operativas de cada departamento. Es responsable de todas las tareas de la oficina, incluyendo las relaciones con los clientes, el apoyo a otros departamentos y las responsabilidades administrativas, como la recopilación de información, la redacción de licitaciones contratos y minutas, la correspondencia y el mantenimiento de registros.

Gerente técnico: Este se responsabiliza de La dirección del taller y las obras, debe tener la responsabilidad del diseño, implantación, mantención y mejoramiento del sistema de gestión de calidad, así como las estrategias pactadas y las decisiones a seguir.

Dirección de gestión humana: encargado del manejo de las relaciones laborales, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la promoción de un buen clima laboral, garantiza la contratación de personal idóneo y capaz de aportar a la ejecución de la estrategia definida por la empresa.

Personal externo: Son los cargos no trabajan directamente con la empresa pero en algunos casos o para algún proyecto prestaran sus asesorías a la empresa es el caso de interventores, especialistas en diferentes campos de la ingeniería y la arquitectura, asesores legales, fiscales etc.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Con el fin de obtener una ventaja competitiva, una empresa debe rastrear permanentemente los cambios que se producen en su entorno, para así crear o modificar sus estrategias y planes ante cualquier dificultad u oportunidad.

Un análisis continuo permite a la compañía actuar rápidamente, tomar ventaja de las oportunidades antes que los competidores y así responder a las amenazas del entorno antes de que se haya producido un daño significativo.

2.1 ENTORNO POLÍTICO

El ambiente político afecta directamente a la empresa, puede producir un factor de riesgo o de oportunidad, dependiendo de las acciones y las políticas de los gobiernos en todos los niveles, desde el nivel municipal hasta el nivel nacional, inclusive internacional, por esto la empresa debe estar preparada para hacer frente a los efectos colaterales de las políticas del gobierno.

2.1.1 Clientelismo

El clientelismo político afecta el sector de la construcción y la efectividad de la administración pública, ya que con el manejo extraoficial de favores, los funcionarios o las personas con poder para influir sobre ellos, regulan la concesión de prestaciones, selecciones, contratos, todo a cambio de apoyo electoral.

En el portal Vanguardia.com², sección de actualidad política, Alejandro Gaviria, afirmó que las cosas operan así. “Desde los años sesenta al menos, un arreglo pragmático, un pacto implícito, ha caracterizado el ejercicio del poder en Colombia: los partidos políticos tradicionales han permitido o tolerado un manejo tecnocrático y centralizado de la

² <http://www.vanguardia.com/actualidad/colombia/253102-el-clientelismo-es-politica-de-estado-en-colombia>

macroeconomía a cambio de una fracción del presupuesto y la burocracia estatal, de auxilios parlamentarios, partidas regionales y puestos. Para bien y para mal, el clientelismo ha sido el costo pagado por la ausencia de populismo”, y populista es como estigmatizan cualquier orientación económica y social que no haya sido definida en Washington y que pueda perturbar los intereses de los nativos que ganan con este arreglo perverso. Y Rudolf Hommes, agrega: “El clientelismo ha sido una decisión consciente de las élites, y es un mecanismo que se utiliza para comprar respaldo, preservar el sistema y debilitar a los adversarios políticos (...) el clientelismo puede verse como una forma deliberada de extraer recursos para la élite y sus colaboradores”.

Por todo lo anterior se puede concluir que el clientelismo genera, entonces, un impacto altamente nocivo sobre la empresa.

2.1.2 Políticas de Estado

El concepto de políticas de Estado se refiere a ciertos campos en torno a los cuales se genera un alto grado de acuerdo entre los partidos políticos, tanto en relación a las metas u objetivos, como a la manera más adecuada de cumplirlos. Las políticas de Estado aseguran la continuidad, en el tiempo y a través de los diferentes gobiernos, de las acciones y definiciones que permiten avanzar en el desarrollo de la consecución de las metas.

Hay que adoptar una política de Estado que favorezca el desarrollo de la ciencia y la tecnología, sólida, consistente y de largo plazo. Este tipo de políticas fue propuesto en Colombia desde la Misión de los Sabios hace 20 años. Luego fue ratificada en documentos CONPES y posteriormente en algunos intentos de proyectos de ley. Se trata de medidas donde la innovación basada en conocimiento permita aumentar la competitividad en el mundo globalizado, para asegurar una economía estable y mejorar el empleo, entre otros.

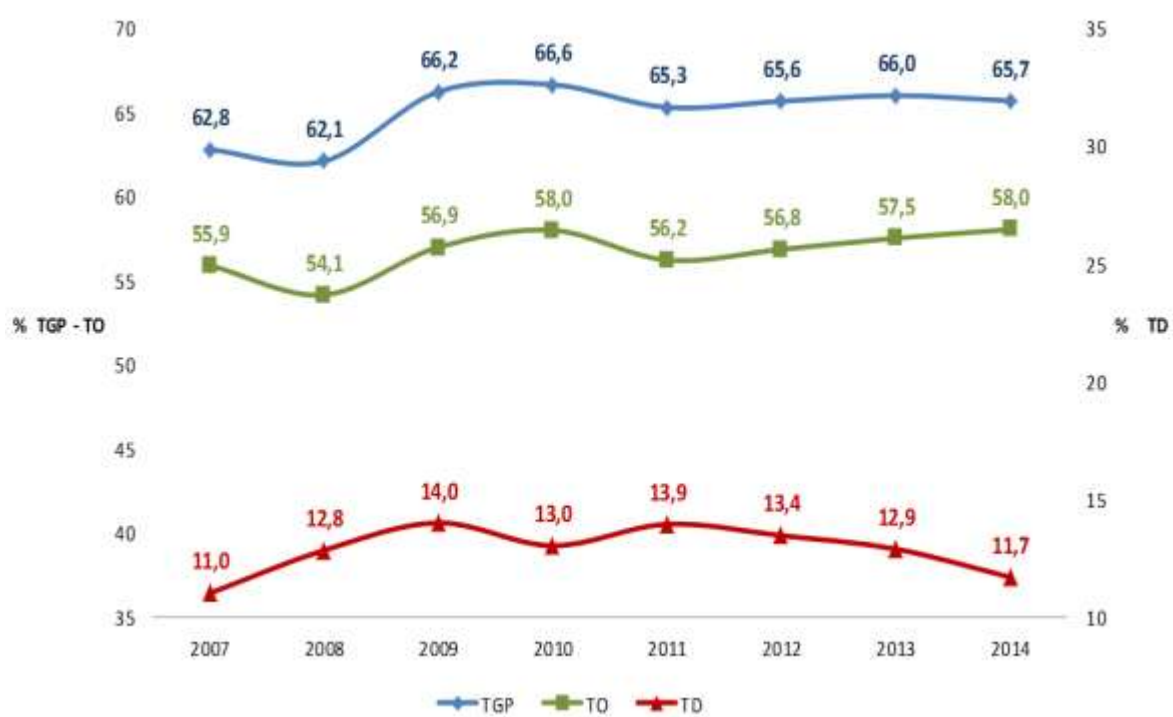
Las políticas de Estado generan un impacto positivo para la empresa.

2.1.3 Política Laboral

La historia económica del país nos ha enseñado que el crecimiento económico sostenido no es suficiente para lograr reducciones sustanciales en la tasa de desempleo.

Figura No. 01

**Tasa global de participación, ocupación y desempleo Valle del cauca
Anual 2007 – 2014**



Fuente: DANE – Informe 2007 - 2014

El Gobierno ha puesto en marcha políticas que atacan algunas de las distorsiones del mercado laboral, que originan el incremento en la tasa de desempleo en Colombia.

Por el lado de la demanda laboral, el Gobierno ha dispuesto descuentos tributarios a las empresas que generan empleo formal. La reforma tributaria, aprobada recientemente, redujo en 13,5% los impuestos parafiscales sobre la nómina, lo que, según numerosos

estudios académicos, favorece la creación de nuevos trabajos y la formalización de otros ya existentes.

Tabla No. 01
Indicadores de mercado laboral por ciudad
Trimestre - Mayo - Julio 2015

Mayo - Julio 2015						
DOMINIO	TGP	TO	TS (subj)	TS (obj)	TD	Variación TD
Armenia	63,7	54,4	30,2	14,9	14,6	-
Florencia	62,3	54,0	30,5	12,7	13,4	+
Cúcuta AM	64,1	55,5	25,2	12,0	13,4	-
Quibdó	59,1	51,5	26,9	6,7	12,9	-
Popayán	61,2	53,6	20,3	10,1	12,5	-
Ibagué	68,5	60,3	37,1	14,8	12,0	-
Pereira AM	64,5	57,3	25,5	12,0	11,1	-
Cali AM	67,5	60,0	32,2	12,9	11,1	-
Villavicencio	66,5	59,2	17,6	9,1	10,9	-
Neiva	67,7	60,7	37,8	15,8	10,3	-
Pasto	67,4	60,4	42,2	21,0	10,3	-
Tunja	63,5	57,0	31,9	8,3	10,2	-
Riohacha	66,6	59,8	42,0	16,8	10,2	+
Medellín AM	65,9	59,4	23,6	11,0	9,9	=
Manizales AM	62,4	56,3	26,1	7,6	9,7	-
Total 23 ciudades	67,4	61,0	28,4	11,8	9,6	-
Total 13 áreas	67,9	61,5	28,4	11,8	9,4	-
Cartagena	61,2	55,7	15,6	7,4	9,0	+
Santa Marta	60,9	55,5	32,3	13,3	8,9	-
Sincelejo	66,0	60,3	28,4	12,3	8,7	-
Valledupar	62,1	56,7	11,1	4,1	8,7	+
Barranquilla AM	66,3	60,6	36,2	15,5	8,5	+
Bogotá DC	70,7	64,7	29,9	11,3	8,5	-
Bucaramanga AM	70,6	64,9	27,3	12,5	8,0	+
Montería	67,5	62,3	13,4	5,5	7,7	-

Fuente: DANE - Gran Encuesta Integrada de Hogares

(+) (-): Aumento o disminución de la TD de cada ciudad frente al mismo Trimestre del año anterior.

Fuente: DANE – Gran Encuesta Integrada de Hogares

Adicionalmente, la Ley del Primer Empleo³ les ha otorgado distintos beneficios tributarios a las empresas que vinculen laboralmente a jóvenes menores de 28 años, con el fin de combatir el desempleo juvenil que en los últimos años ha sido casi el doble que el nacional.

En cuanto a la oferta laboral, la misma reforma garantizó los recursos del Sena y contempló que, entre el 2013 y el 2015, el 40% del 1% del impuesto para la renta de la equidad Cree, sea destinado a las universidades públicas.

Estos dineros pueden ayudar a aumentar la baja cobertura de educación superior, que en la actualidad está en 39,5%, y a reducir la alta deserción universitaria, que ronda el 50%. Hay que tener en cuenta que gran parte de la fragmentación del mercado laboral de la última década se ha dado porque la mayoría de la fuerza laboral no está capacitada y la demanda laboral se viene concentrando en mano de obra calificada.

Tabla No. 02
Resumen indicadores
Cali A.M – Total Nacional

Indicador	Total Nacional	Cali AM	Total Nacional	Cali AM
	Mayo - julio 14		Mayo - julio 15	
TGP (%)	63,9	66,4	64,3	67,5
TO (%)	58,1	57,8	58,8	60,0
TD (%)	9,1	13,0	8,7	11,1
OCUPADOS (MILES)	21.385	1.139	21.928	1.198
DESOCUPADOS (MILES)	2.139	170	2.082	150
INACTIVOS (MILES)	13.280	661	13.311	649

Fuente: DANE - GEIH

Fuente: DANE – GEIH Julio 2015

Se puede determinar entonces, que las políticas laborales influyen positivamente en la empresa.

³ Ley 1429 de 2010 - Colombia

2.1.4 Matriz de factores externos

Tabla No. 03

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS ENTORNO POLÍTICO

VARIABLE	O/A	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
Clientelismo	A			X	
Políticas de Estado	O		X		
Política laboral	O	X			

Fuente: Elaboración propia de los autores

2.2 ENTORNO ECONÓMICO

El entorno económico afecta a la marcha y evolución de la empresa, Si el país cuenta con estabilidad económica y un crecimiento autosostenido, Las empresa tendrá una evolución mejor.

2.2.1 Tasa de Cambio

“La tasa de cambio representativa del mercado (TRM) es la cantidad de pesos colombianos por un dólar de los Estados Unidos (antes del 27 de noviembre de 1991 la tasa de cambio del mercado colombiano estaba dada por el valor de un certificado de cambio)”⁴.

⁴ Tomado del Portal del Banco de la República - <http://www.banrep.org/es/trm>

La TRM se calcula con base en las operaciones de compra y venta de divisas entre intermediarios financieros que transan en el mercado cambiario colombiano.

Actualmente la Superintendencia Financiera de Colombia es la que calcula y certifica diariamente la TRM con base en las operaciones registradas el día hábil inmediatamente anterior.

Tabla No. 04
Tasa de cambio representativa del mercado (TRM)

1.1.1 Serie histórica

Información disponible desde el 27 de noviembre de 1991

Fecha (dd/mm/aaaa)	Tasa de cambio representativa del mercado (TRM)
01/01/2015	\$2.392,46
01/06/2015	\$2.533,79
21/09/2015	\$2.984,90
22/09/2015	\$3.001,68
26/09/2015	\$3.080,44
27/09/2015	\$3.080,44
28/09/2015	\$3.080,44

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia (www.superfinanciera.gov.co)

La tasa de cambio afecta a la empresa Metálicas e Ingeniería S.A. en los procesos y costos de importación de materia prima para la fabricación y producción de los elementos de acero requeridos en las obras.

2.2.2 La Inflación

Como indica el Banco de la Republica en su Portal web⁵, una inflación baja promueve el uso eficiente de los recursos productivos. Por el contrario, cuando la inflación es alta una parte del tiempo de los individuos y una parte de los recursos de la economía se invierten en la

⁵ <http://www.banrep.org/es/trm>

búsqueda de mecanismos para defenderse de la inflación. Así por ejemplo, cuando la inflación es alta las empresas deben destinar más recursos al manejo de su portafolio para evitar pérdidas financieras. Estos son usos improductivos que no generan riqueza a la sociedad.

Una baja inflación incentiva la inversión. Las decisiones económicas más importantes que toman los individuos y las empresas son, usualmente, decisiones de largo plazo: las decisiones de hacer una fábrica, de constituir una empresa, la decisión de educarse, de comprar vivienda. Estas decisiones dependen crucialmente del grado de incertidumbre sobre el futuro. Una inflación baja y estable es un indicador de estabilidad macroeconómica que contribuye a que las personas y las empresas tomen decisiones de inversión con confianza.

Una inflación baja evita redistribuciones arbitrarias del ingreso y la riqueza, especialmente contra la población más pobre. Los asalariados y las personas jubiladas tienen menos mecanismos para protegerse de la erosión inflacionaria de sus ingresos. Las cláusulas de indización de ingresos no existen o son muy infrecuentes.

“En Colombia, por ejemplo, los salarios y las pensiones de los jubilados se reajustan una vez al año. Además, entre menor sea el ingreso de las personas, es más probable que tengan menos mecanismos de defensa contra la inflación, como ahorros o propiedades inmuebles. Por esta razón, una inflación creciente significa una redistribución del ingreso en contra de la población más pobre”⁶.

⁶ <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-importante-tener-una-inflaci-n-baja-y-estable>

Tabla No. 05
Indicadores de inflación básica

2.2.2 Indicadores de inflación básica y su variación anual - Serie histórica

Información
disponible a
partir de
diciembre de
1998

Año	Mes	Sin alimentos		Ipc núcleo 20	
		Índice	Variación anual (%)	Índice	Variación anual (%)
2015	Agosto	12,205,037	4,20%	12,569,531	4,28%
2015	Julio	12,160,571	3,98%	12,531,798	4,20%
2015	Junio	12,122,271	3,72%	12,546,508	4,24%
2015	Mayo	12,093,979	3,72%	12,499,829	4,06%
2015	Abril	12,035,902	3,44%	12,429,904	3,97%
2015	Marzo	11,994,621	3,46%	12,368,315	3,70%
2015	Febrero	11,952,740	3,41%	12,328,686	3,62%
2015	Enero	11,847,482	3,20%	12,256,400	3,58%
2014	Diciembre	11,812,044	3,26%	12,196,608	3,42%

Fuente: Banco de la República, con excepción del índice sin alimentos el cual proviene del DANE

2.2.3 Aranceles

Son derechos de aduana que se le aplican a las importaciones de productos con dos propósitos fundamentales, por un lado ser fuente de ingresos al Estado y por otro proteger a ciertos sectores de la economía cuando se importan productos que pueden llegar a competir con la producción nacional.

Sirven para identificar ordenadamente la mercancía objeto de intercambio, para clasificar y valorar las mercancías para una correcta aplicación de los gravámenes respectivos, para controlar la entrada y salida de productos de acuerdo a la política de comercio exterior establecido y para registrar las estadísticas de comercio exterior de los países.

Los aranceles proporcionan a las mercancías producidas en el país una ventaja en materia de precios con respecto a las mercancías similares importadas.

“La importancia está en que se establecen unos compromisos para que las mercancías que circulan en esos mercados puedan tener unos impactos importantes en los precios finales. Es decir que se reducen unos aranceles o se eliminan o se ponen tarifas preferenciales para que los productos que se acuerdan entre las partes se les dé un tratamiento preferencial”, asegura el académico Jorge Iván Bula⁷ de la Universidad Nacional.

Para Bula, hay diferencias entre tratados, “hay unos donde las ventajas y las capacidades productivas son similares entonces en esos casos el sentido del arancel es menos importante y hay otros tratados donde las economías son más fuertes y es allí donde los aranceles pactados no alcanzan a proteger la industria nacional”.

Por ejemplo los firmados y en vigencia, Estados Unidos y la Unión Europea, que tienen capacidades productivas, y tecnológicas que ponen en desventaja a Colombia. Pero en otros casos como los firmados con América Latina y el Caribe, donde las economías son más homogéneas y tienen un tratamiento más ventajoso para el país.

2.2.4 Matriz de factores externos

Tabla No. 06

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS ENTORNO ECONÓMICO					
VARIABLE	O/A	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
Tasa de cambio	A			X	
Inflación	A			X	
Aranceles	O		X		

Fuente: Elaboración propia de los autores

⁷ Jorge Iván Bula, Vicerrector Universidad Nacional de Colombia

2.3 ENTORNO SOCIAL

Está formado por las condiciones de vida y de trabajo, los estudios que se hayan cursado, el nivel de ingresos y la comunidad de la que se forma parte. Cada uno de estos factores influye en la empresa.

2.3.1 Clases Sociales

Son los grandes grupos sociales que se diferencian por el lugar que ocupan en el sistema, históricamente condicionado, de la producción social; por su relación (casi siempre fijada y formulada jurídicamente) con los medios de producción; por su papel en la organización social del trabajo, y, consiguientemente, por el modo de percibir la parte de la riqueza social de que disponen, así como por la magnitud de la misma.

La clasificación de las clases sociales permite a la empresa establecer una base para segmentar mercados esto debido a que dependiendo de la clase social a la que los individuos pertenezcan será el tipo de producto que estos estén dispuestos a adquirir.

Algunos indicadores de las clases sociales⁸ son:

Prestigio: que se refiere al valor social que tiene una profesión u ocupación.

Renta: Se refiere a los ingresos por el salario más los que se derivan de las inversiones.

Patrimonio: que hace referencia a los bienes muebles e inmuebles.

Estos indicadores ayudan a la empresa a dirigir su producto.

⁸ <http://www.indicadoreassociales.org/>

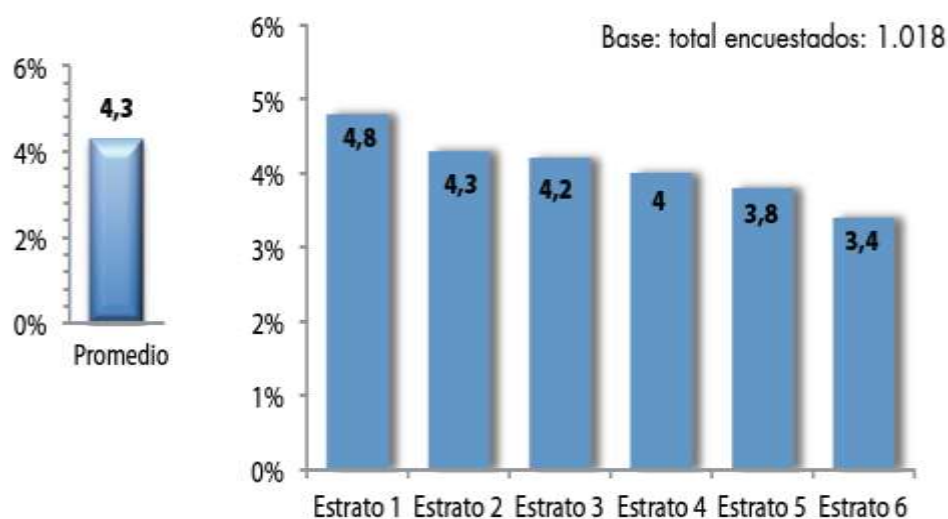
2.3.2 Conformación familiar

La conformación de las familias de los empleados afecta a la empresa y debe tenerse en cuenta para la toma de decisiones en dentro del contexto social.

Por ejemplo, las familias pobres son más numerosas que las ricas. Las familias son cada vez más pequeñas. El promedio es de cuatro miembros (entre padres e hijos), pero la tendencia de este número es a disminuir.

Figura No. 02

Número de personas (promedio) que viven con el jefe de hogar de acuerdo al estrato



Fuente: Revista Credencial – Agosto de 2014

La conformación de la familia es un aspecto a tener en cuenta para el desarrollo del trabajador dentro de la empresa, pues, afecta la satisfacción de sus necesidades y cumplimiento de sus responsabilidades.

2.3.3 Nivel de formación

Es evidente que en Colombia muchas personas han tenido que dejar de lado las áreas que eligieron para su formación, por no encontrar en ellas un espacio laboral, adoptando otras actividades que les produzcan rentabilidad.

Se puede afirmar entonces que en el país, la relación entre formación y/o capacitación y la oportunidad laboral no es correspondiente.

En investigación realizada por **Trabajando.com**⁹ en el año 2013, temas como el de la educación, sumado a las áreas de mayor impacto laboral y al salario que rige estos sectores, hicieron parte de la investigación.

El estudio planteó una serie de preguntas como: ¿cuál es el nivel académico de los colombianos?, ¿qué áreas de conocimiento tienen mayor demanda?, ¿cuáles son las áreas de las empresas con mayor contratación?, ¿cuánto están ganando en promedio los colombianos?, llegando a establecer cifras y áreas en la relación educación-trabajo, de más de 7.000 colombianos encuestados en las principales ciudades del país, quienes respondieron a inquietudes como la de ¿cuál es su máximo nivel de estudio a la fecha?, a lo que el 33 % de ellos dijo ser profesional, un 22 % técnico, el 17 % aseguró ser bachiller, el 15 % tecnólogo, y solo el 12 % respondió tener estudios de postgrado y, finalmente, el 1 % cuenta únicamente con la educación básica primaria.

El estudio también consultó sobre el área se de estudios, teniendo en cuenta los profesionales, titulados en alguna disciplina y estudiantes en curso.

Al respecto, se encontró que las áreas de mayor demanda y estudio en Colombia están relacionadas, en 35 %, con economía, administración de empresas, contaduría y afines,

⁹ Portal web de Red de trabajo en Iberoamérica – 11 países.

seguidas por 20 %, que estudió otras áreas relacionadas con estudios técnicos y tecnológicos.

El 19 % estudió ingenierías, el 9 % áreas de ciencias de la salud, el 6 % afirmó haber elegido las ciencias sociales y humanas, mientras que el 2 % las área agropecuaria, veterinaria y afines; un 2 % bellas artes; ciencias de la educación el 3 %, y el 3 % restante se ubica en la área de derecho y leyes.

Sobre la situación laboral de los colombianos al cierre del 2012, se reveló que el 53 % está desempleado, mientras que un 47 % tiene algún tipo de empleo.

A los colombianos que tienen trabajo (47 %), les preguntamos sobre las áreas en las que se ubica su actividad, identificando los sectores de las empresas colombianas con mayor demanda de personal, donde el 23 % trabaja en el área administrativa, el 18 % en comercial y ventas, y el 15 % en el área operativa, de producción y calidad.

Por su parte, el 12 % se desempeña en el área de servicio al cliente, el 11 % en tecnología y sistemas, el 9 % en el área financiera y contable, en recursos humanos el 6 %, en comunicación y mercadeo el 5%, y el restante 1 % está en otras áreas.

Finalmente, se preguntó a los colombianos en qué rango se ubica su salario y hallaron que el 34 % gana entre 600.001 y 1'000.000 de pesos; el 29% gana entre 1'000.001 y 2'000.000 de pesos; el 16 % gana menos de 600.000 pesos, lo que incluye a las personas del salario mínimo; el 15 % de la población encuestada dijo ganar entre 2'000.001 y 4'000.000; el 3 %

gana entre 4'000.001 y 6'000.000; el 2 % recibe un salario entre 6'000.001 y 10'000.000 y, el restante 1 % afirmó que gana más de 10'000.000 pesos.

De acuerdo con **OLE, Observatorio Laboral para la Educación**, los graduados del nivel universitario en el 2012 y que están trabajando formalmente en el 2013, reciben en promedio un salario de un poco más de \$1,6 millones. A su vez, el salario de enganche de un egresado de maestría, supera los \$3,7 millones.

Figura No. 03

Salario promedio de los recién egresados.



Fuente: OLE Observatorio Laboral para la Educación

Figura No. 04
Vinculación Formal y continuación de estudios



Fuente: OLE Observatorio Laboral para la Educación

Con relación al salario promedio es evidente que los nuevos profesionales se vinculan al mercado laboral de forma más fácil y con mejores condiciones laborales, a medida que mejoran su nivel de formación.

Figura No. 05
Continuación de estudios



Fuente: OLE Observatorio Laboral para la Educación

Por nivel de formación, se encuentra que en el 2013, la educación universitaria concentra el 45,8% de los grados, la educación técnica profesional y la tecnológica participan con el 33,7% y los estudios de posgrado (especializaciones, maestrías y doctorados) representan el 20,5% del total de títulos.

Figura No. 06
Titulaciones por Área



Fuente: OLE Observatorio Laboral para la Educación

2.3.4 Matriz de factores externos

Tabla No. 07

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS ENTORNO SOCIAL

VARIABLE	O/A	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
Clases sociales	A				X
Conformación familiar	A				X
Nivel de formación	O		X		

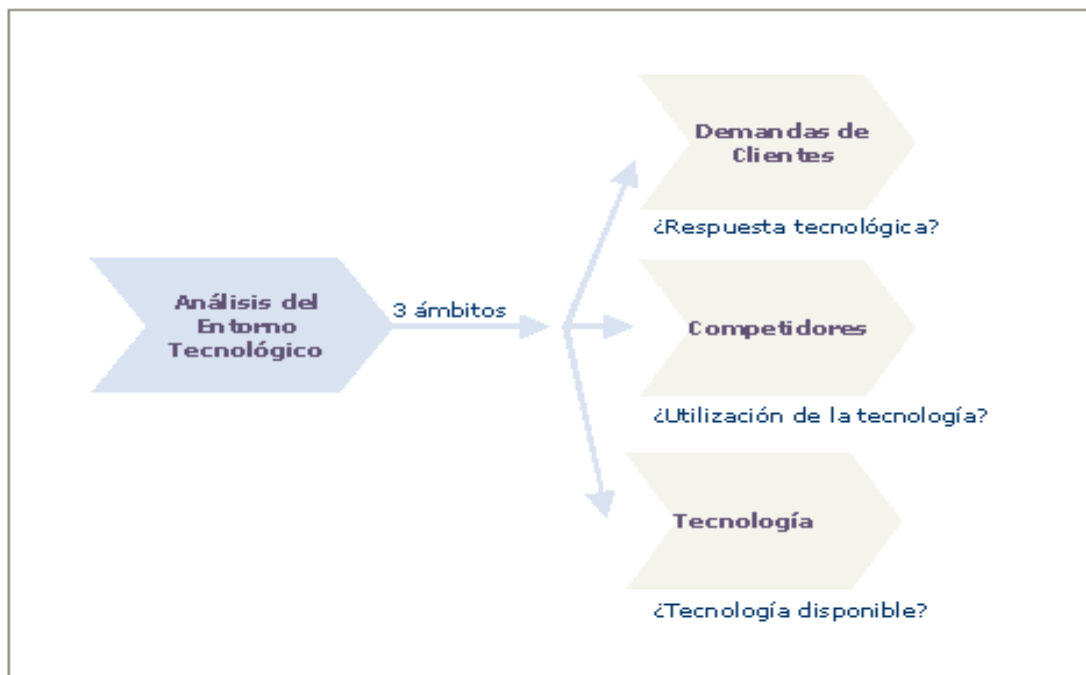
Fuente: Elaboración propia de los autores

2.4 ENTORNO TECNOLÓGICO

Es el ámbito externo que conforma los diversos cambios y avances tecnológicos que afectan directamente a la empresa.

Figura No. 07

Ámbitos de entorno tecnológico



Fuente: <http://www.gestiopolis.com>

2.4.1 Software¹⁰

Es el conjunto de los programas de cómputo, procedimientos, reglas, documentación y datos asociados, que forman parte de las operaciones de un sistema de computación.

¹⁰ <http://definicion.de/software/> - software es una palabra que proviene del idioma inglés, pero que gracias a la masificación de uso, ha sido aceptada por la Real Academia Española. Según la RAE, el software es un conjunto de programas, instrucciones y reglas informáticas que permiten ejecutar distintas tareas en una computadora.

Adquirir un software especializado para la empresa es una inversión que en un corto plazo se verá reflejada en la producción y desarrollo de la misma.

A manera de ejemplo, se menciona, como, en la empresa Metálicas e Ingeniería S.A. se adquirió un software de diseño y fabricación de estructuras metálicas, que tuvo un costo cien millones de pesos, pero que superó las expectativas y con su puesta en marcha se han agilizado de forma significativa los procesos, una sola persona calificada realiza el trabajo que antes hacían tres y en un tiempo considerablemente menor.

Un software bien escogido e implementado aumenta la competitividad de la empresa, por lo tanto esta es una variable que tiene un impacto positivo para la empresa.

3.4.2 Tecnologías usadas por los competidores

Toda empresa cuyo objetivo es estar a la vanguardia en el mercado, sea a través de los productos o servicios que ofrece, o a la forma como administra el negocio, debe promover el uso de la innovación y tecnología que se traducirá en beneficios reales para la empresa y debe conocer que utilizan sus competidores.

Para el caso de la empresa Metálicas e Ingeniería S.A. se investigó acerca de las tecnologías utilizadas por su competidor directo en el caso de software y maquinarias.

Tabla No. 08

Tecnologías utilizadas por los competidores directos

Competidor	Software	Maquinaria	Equipo montaje
Estrumetal S.A.	Tecnología tipo CAE/CAD/CAM y BIM 3D para la producción de estructuras en acero complejas mediante equipos CNC.	Preparación y Partes Cizalla con capacidad para cortar láminas de hasta 12mm x 3,000mm Equipo de corte con plasma Sierra sin fin para corte de perfiles de hasta 1,300mm de altura Taladro CNC, taladros de árbol, radiales y magnéticos Punzonadoras y biseladoras de corte mecánico de hasta 25mm	Torre grúa tipo Luffing de 10 toneladas – única en el país – con capacidad de izaje de 3 toneladas a 50 metros. Torre grúa de rápido montaje y plegable de 4 toneladas con capacidad de izaje de 1 tonelada a 35 metros. Equipos de Elevación tipo manlift y boomlift.

Fuente: Elaboración propia de los autores

2.4.3 Tendencias Tecnológicas

El uso Masivo de Estructuras Metálicas en Construcciones y los Cerramientos y Cubiertas Livianas son una tendencia que favorece ampliamente el sector.

Figura No. 08
Tendencias Tecnológicas



Fuente: SENA Centro de la Construcción - Valle

Figura No. 09
Tendencias Tecnológicas



Fuente: SENA Centro de la Construcción - valle

2.4.4 Matriz de factores externos

Tabla No.09

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS ENTORNO TECNOLÓGICO

VARIABLE	O/A	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
Software	O	X			
Tecnologías usadas por los competidores	A			X	
Tendencias tecnológicas	O	X			

Fuente: Elaboración propia de los autores

2.5 Entorno Ambiental

Otro de los ámbitos que definen el entorno general de la empresa es el entorno ambiental o ecológico. Refiriéndose al grado de concienciación ecológica de cada sociedad, las normas protectoras del ambiente, el uso de tecnologías respetuosas con el medio ambiente o el control de residuos peligrosos pueden afectar a nuestra actividad.

3.5.1 Energías Alternativas

El agotamiento de las fuentes tradicionales de energía (combustibles fósiles) ha puesto a la mayoría de países del mundo a encontrar soluciones en energías alternativas. Colombia tiene un gran potencial en la generación de este tipo de energías por su posición geográfica y ya está trabajando en ello.

Las energías alternativas o renovables son las que se aprovechan directamente de recursos considerados inagotables como el sol, el viento, los cuerpos de agua, la vegetación o el calor interior de la tierra.

La Agencia Internacional de Energía (AIE) dice que la base de la vida moderna del mundo depende en un 80% del petróleo y que a medida que los países se industrializan y sus poblaciones aumentan, también crece el consumo de energía.

En Colombia la producción de energía primaria proviene de la hidroelectricidad, por la abundancia de agua en la mayoría de zonas del país, y en un segundo lugar de los combustibles fósiles (petróleo, gas y carbón), cuyas reservas ya se están agotando.

Por eso el Gobierno Nacional en los últimos años ha invertido en el desarrollo y aplicación de tecnologías alternativas de producción de energía, que funcionen con recursos renovables, para solucionar el problema de la crisis energética mundial y contribuir a un medio ambiente más limpio.

Según La **Unidad de Planeación Nacional Minero Energética (UPME)**, las energías renovables cubren actualmente cerca del 20% del consumo mundial de electricidad.

Energía para toda la vida

Las energías alternativas provienen de recursos que están relacionados con los ciclos naturales del planeta, haciendo posible que se disponga del recurso de manera permanente.

Cada una de las energías implica diferentes tipos de tecnologías con las cuales se obtiene energía en forma de electricidad, fuerza motriz, calor o combustibles. Se han clasificado en seis grupos principales: Energía Solar, Energía Eólica (del viento), Energía de la Biomasa, Energía Hidráulica, Energía de los Océanos y Energía de la Geotermia.

Energía solar

Es la fuente primaria de luz y calor en la tierra, por esta razón se puede considerar como una fuente renovable; para generarla, se usa como fuente la radiación solar que llega a la Tierra.

Este tipo de energía es gratuita, no genera emisiones y es silenciosa. Además es una de las pocas tecnologías renovables que pueden ser integradas al paisaje urbano y es útil en zonas rurales de difícil acceso.

Energía Eólica

El viento es aire en movimiento, una forma indirecta de la energía solar, este movimiento de las masas de aire se origina por diferencia de temperatura causada por la radiación solar sobre la tierra. Cuando el aire se calienta, su densidad se hace menor y sube, mientras que las capas frías descienden, así se establece una doble corriente de aire.

La energía eólica puede transformarse principalmente en energía eléctrica por medio de aerogeneradores, o en fuerza motriz empleando molinos de viento. Es una energía segura y gratuita, pero tiene las desventajas de que la velocidad del viento es variable y poco confiable, los aerogeneradores producen ruido y la vida silvestre puede verse afectada, ya que existe el riesgo que las aves caigan en ellos y mueran.

En Colombia la zona norte cuenta con las mejores potencialidades para generar este recurso. Por ejemplo, en la Alta Guajira, Empresas Públicas de Medellín (EPM) puso en funcionamiento el primer parque eólico, Jepirachí, con 15 aerogeneradores que aportan 19.5 megavatios al Sistema Interconectado Nacional.

Energía de Biomasa

La biomasa es cualquier material de tipo orgánico proveniente de seres vivos que puede utilizarse para producir energía. Se produce al quemar biomasa, como madera o plantas.

Utilizan tecnologías que dependen de la cantidad y clase de biomasa disponible. Con los principales sistemas de transformación pueden obtenerse combustibles, energía eléctrica, fuerza motriz o energía térmica.

Este tipo de energía emite poco dióxido de carbono y podría ser una solución a los métodos alternativos para eliminar desechos (entierro de basura y quema al aire libre). La dificultad es que requiere alta inversión de capital y su rentabilidad sólo se vería a largo plazo.

En Colombia se tienen estudios de producción de biomasa con el bagazo de la caña, que se estima una producción anual de 1.5 millones de toneladas y de cascarilla de arroz, con la que se producen más de 457.000 toneladas al año. Las zonas más adecuadas para generar esta energía son los Santanderes, los Llanos Orientales y la Costa Atlántica.

Energía Hidráulica

Es aquella que usa como fuente, la fuerza del agua de ríos y lagos. Se transforma mediante las plantas de generación hidráulica y genera electricidad.

La hidroelectricidad es un método altamente eficiente en la generación de electricidad y no contamina. Sólo es aconsejable para los países que tienen climas y topografías apropiadas, como Colombia, donde hay un gran desarrollo de estas infraestructuras.

Para generar este tipo de energía se deben construir represas, que pueden incluir la desviación del curso de ríos, inundación de tierras arables y el desplazamiento de personas. Por otro lado, los hábitats silvestres son afectados y los peces pueden morir atrapados en las turbinas.

Energía de los Océanos

Los océanos cubren más del 70% de la energía terrestre. En ellos se pueden encontrar dos tipos de energía: la térmica que proviene del calentamiento solar y la mecánica a partir de las mareas y las olas.

El sol calienta la superficie de los océanos en una proporción muy alta, en comparación con las zonas profundas, de esta manera se crea una diferencia de temperaturas que también puede ser aprovechada, pero es insegura por los fenómenos a que están sujetos los océanos.

Colombia, según el UPME¹¹, tiene un potencial estimado en los 3000 Km de costas colombianas de 30 GW.

Energía Geotérmica

Proviene del calor procedente del centro de la tierra. Se transforma mediante perforaciones muy profundas para usar la fuerza calorífica bajo la superficie de la tierra para producir electricidad.

Esta energía es libre de contaminación, pero cuesta dos o tres veces más de lo normal y es limitada en zonas con actividad tectónica.

El Atlas Geotérmico de Colombia destaca como zonas de mayor potencialidad los volcanes Chiles - Cerro negro, el volcán Azufral en el departamento de Nariño, El Parque Nacional de los Nevados y el Área Geotérmica de Paipa - Iza Boyacá.

El agotamiento de las fuentes tradicionales de energía para la empresa en estudio se convierte en un riesgo y debe tenerse en cuenta un plan de contingencia a largo plazo.

¹¹ Unidad de Planeación Nacional Minero Energética UPME

2.5.2 Fuentes contaminantes de la empresa

Las fuentes contaminantes de la empresa constituyen una amenaza para el desarrollo y sostenibilidad de la empresa por ello deben estudiarse y analizarse para tomar las medidas correctivas.

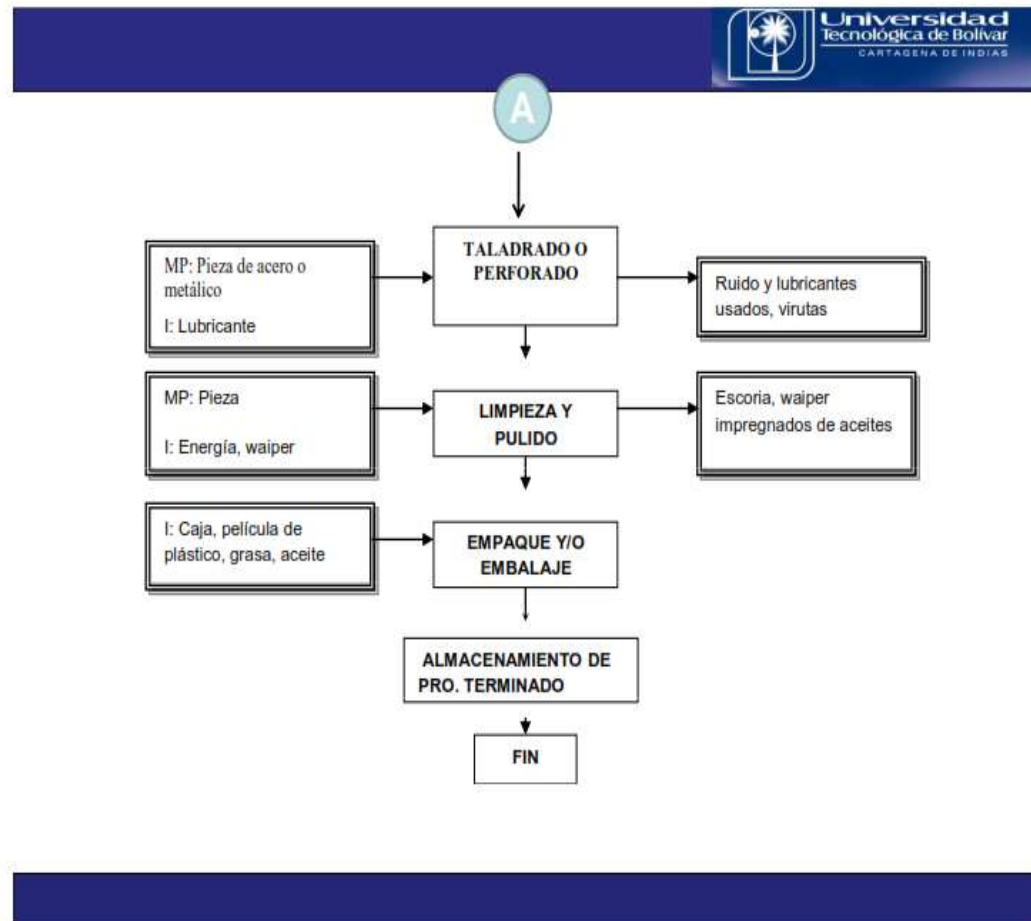
Figura No. 10
Diagnostico - situación ambiental de las empresas



Fuente: Universidad Tecnológica de Bolívar

Figura No. 11

Continuación - Diagnostico - situación ambiental de las empresas



Fuente: Universidad Tecnológica de Bolívar

Es definitivamente determinante, el manejo que se le da a los residuos generados en los procesos sobre todo de fabricación en la empresa.

Figura No. 12
Fuentes potenciales de contaminación

Fuentes potenciales de contaminación				
CONTAMINACION ACTIVIDAD	HIDRICA	ATMOSFERICA	SUELO	RUIDO
Mantenimiento de maquinaria	Eventual derrames de aceites y refrigerantes al alcantarillado			
Cambio de aceites las maquinas			Eventual derrames de aceites al piso	
Tareas de limpieza	Eventual derrame de residuos sólidos		Eventual derrames de aceites que son limpiados con un trapero con agua y cuyo liquido es arrojado al suelo en las afueras de la empresa	
Proceso de Soldadura		Humos, gases y vapores		
Proceso de Pintura		Olores, rocío de pintura		Compresor
Desechos generados en las sedes administrativas			Residuos sólidos: orgánicos e inorgánicos.	
Proceso de maquinado			Polvo metálico, aceros y virutas	Torno, fresadora, pulidora, esmeriles
Proceso de taladrado y perforado.				Taladros
Proceso de pulido			Polvo metálico, aceros y virutas	Pulidora, esmeriles.
Proceso de corte			Desperdicios de retales aceros y hierro	Cortadora

Fuente: Universidad Tecnológica de Bolívar

Figura No. 13
Aspectos ambientales



Fuente: Universidad Tecnológica de Bolívar

2.5.3 Licencias Ambientales

Por medio del Decreto 3573 se crea la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales -ANLA. La Ley 99 de 1993 se refiere a todo lo concerniente a licencias ambientales.

El Diagnóstico Ambiental de Alternativas y el Estudio de Impacto Ambiental deberán ser presentados ante la autoridad ambiental competente.

Los estudios ambientales son objeto de emisión de conceptos técnicos, por parte de las autoridades ambientales competentes, estos se elaborarán con base en los términos de referencia que sean expedidos por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible.

La autoridad ambiental competente podrá adaptarlos a las particularidades del proyecto, obra o actividad.

Los términos de referencia son los lineamientos generales que la autoridad ambiental señala para la elaboración y ejecución de los estudios ambientales que deben ser presentados ante la autoridad ambiental competente.

El solicitante de la licencia ambiental deberá utilizar los términos de referencia, de acuerdo con las condiciones específicas del proyecto, obra o actividad que pretende desarrollar.

Todos los solicitantes de una o varias licencias ambientales, deberán utilizar los términos de referencia publicados por la autoridad ambiental de acuerdo con las condiciones específicas del proyecto, obra o actividad que se pretende desarrollar.

Los requisitos de licencias ambientales en los proyectos son algo de suma importancia pero de no ser estudiados y analizados en su momento se convierten en un riesgo o amenaza para la empresa.

2.5.4 Matriz de factores externos

Tabla No. 10

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS ENTORNO AMBIENTAL					
VARIABLE	O/A	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
Energías Alternativas	A			X	
Fuentes de contaminación de la empresa	A			X	
Licencias Ambientales	A				X

Fuente: Elaboración propia de los autores

2.6 ENTORNO LEGAL

Se debe identificar y conocer la incidencia que tienen las normas legales en el desarrollo de la actividad de la empresa, así como también las responsabilidades, obligaciones y derechos.

2.6.1 Cuatro por mil

De acuerdo con información tomada de la revista Semana¹² se conoce que desde el punto de vista fiscal es un impuesto atractivo, por ser casi imposible de evadir, ya que los pagos que se hacen a través del sector financiero tienen registros formales y electrónicos; Sin embargo, va en contra del capital de las empresas, y es pagado por todos y cada uno de los usuarios del sistema, incluidas las propias entidades financieras

Desde la introducción del gravamen, el sector financiero se ha opuesto a éste por considerarlo dañino para la economía, regresivo y socialmente lamentable.

El impuesto desestimula el uso de las cuentas corrientes y de ahorro, sobre todo ahora que las tasas de interés de mercado han caído considerablemente.

La rentabilidad efectiva se torna negativa, desestimulando el ahorro y sustrayendo recursos valiosos para la inversión y la generación de empleo.

El gravamen genera, además, una serie obstáculos para el desarrollo financiero del país y el crecimiento económico, como, el menor uso de cheques como medios de pago, la casi desaparición de instrumentos de ahorro a corto plazo como los CDT a menos de un mes, la repercusión sobre el mercado de capitales es negativa puesto que las empresas tienen menos alternativas de inversión de sus excedentes de liquidez de manera rentable, y también está la carga directa del gravamen a los movimientos financieros.

El gobierno actual, cambió el plan que se tenía con la Reforma Tributaria (reglamentada a través de la Ley 1430), de establecer un desmonte gradual al Gravamen a los Movimientos Financieros (cuatro por mil), el cual nació como un salvavidas para las entidades del sector financiero durante la crisis de los años noventa.

En este sentido, la idea de que el impuesto pasará a ser de dos por mil entre 2014 y 2015, de uno por mil entre 2016 y 2017 y, de cero por mil en 2018, no sería del todo aplicable, pues con la nueva medida del Gobierno, el cuatro por mil se mantendrá en 2014 para

¹² <http://www.semana.com/opinion/articulo/los-efectos-del-mil>

recaudar recursos y así poder financiar los pactos que han planteado con el sector agricultor.

Se puede concluir entonces: primero, que el Gravamen a los Movimientos Financieros ya no es sólo usado para atender la crisis del sector bancario, sino que atienden otras necesidades de financiación del Gobierno y, segundo el desmonte de este impuesto se ve cada vez más lejano lo que obviamente afecta a la empresa.

2.6.2 Retención en la fuente

“La retención en la fuente no es un impuesto, sino que es el cobro anticipado de un impuesto, que bien puede ser el impuesto de renta, a las ventas o de industria y comercio”¹³.

La retención en la fuente comprende elementos como el sujeto pasivo, que es la persona a la que se le debe retener, el agente de retención que es la persona obligada a practicar la retención, el concepto de retención que es el hecho económico que se realiza y está sometido a retención, la tarifa que es el porcentaje que se aplica a la base de retención, y la base de retención es el valor o monto sujeto a retención.

La retención en la fuente es diferente para cada impuesto.

Existe la retención en la fuente por renta, la retención en la fuente por Iva o más conocida como reteiva y la retención en la fuente por Ica, también conocida como reteica.

Tabla No. 11

Valores de la retención en la fuente 2014

CONCEPTO	BASE UVT	BASE PESOS	TARIFA
Enajenación de activos fijos donde el vendedor sea una persona natural no agente de retención (Art. 368-2, 398 y 399 Estatuto Tributario)	No aplica	100%	1%

¹³ <http://www.gerencie.com/retencion-en-la-fuente>

Adquisición de Bienes Raíces para uso diferente a vivienda de habitación (cuando el vendedor sea una persona jurídica, sociedad de hecho o persona natural considerado agente de retención en la fuente del 368-2 del Estatuto Tributario) (Art. 2, Decreto 2418 de 2013)	>= 27	>= \$ 764.000	2,5%
Adquisición de Bienes Raíces para vivienda de habitación por las primeras 20.000 UVT (Art. 2, Decreto 2418 de 2013)	Hasta 20.000	Hasta \$ 565.580.000	1%
Adquisición de Bienes Raíces para vivienda de habitación sobre el exceso de las primeras 20.000 UVT (Las primeras 20.000 UVT estarán sujetas a tarifa del 1%) (Art. 2, Decreto 2418 de 2013)	+ de 20.000	Desde \$ 565.580.001	2,5%
Adquisición de vehículos (Art. 2, Decreto 2418 de 2013)	No aplica	100%	1%
Arrendamiento de bienes muebles (Art. 12, Decreto 2026 de 1983 y Art. 2, Decreto 1626 de 2001)	No aplica	100%	4%
Arrendamiento de bienes raíces para obligados a declarar renta (Art. 401 del Estatuto Tributario; Art. 5, Decreto 1512 de 1985 y Art. 6, Decreto 1020 de 2014)	>= 27	>= \$ 764.000	3,5%
Arrendamiento de bienes raíces para no obligados a declarar (Art. 401 del Estatuto Tributario; Art. 5, Decreto 1512 de 1985 y Art. 1, Decreto 2418 de 2013)	>= 27	>= \$ 764.000	3,5%
Comisiones en el sector financiero (Art. 6, Decreto 2418 de 2013)	No aplica	100%	11%
Comisiones en operaciones realizadas en bolsa de valores (Art. 6, Decreto 2418 de 2013)	No aplica	100%	3%
Compra de café pergamino o cereza (Art. 1, Decreto 1479 de 1996)	> 160	> \$ 4.525.000	0,5%
Compra de productos agrícolas o pecuarios sin procesamiento industrial (Art. 1, Decreto 2595 de 1993)	> 92	> \$ 2.602.000	1,5%

Compra de combustible y derivados del petróleo (Art. 2, Decreto 3715 de 1986)	No aplica	100%	0,1%
Consultoría en obras públicas (Art. 5, Decreto 1354 de 1987)	No aplica	100%	2%
Contratos de consultoría en ingeniería de proyectos de infraestructura y edificaciones a favor de declarantes de renta (Art. 1, Decreto Reglamentario 1140 de 2010)	No aplica	100%	6%
Contratos de consultoría en ingeniería de proyectos de infraestructura y edificaciones a favor de personas naturales o de consorcios y uniones temporales cuyos miembros sean personas naturales (Art. 1, Decreto Reglamentario 1140 de 2010)	No aplica	100%	6% / 10%
Contratos de construcción y urbanización (Art. 2, Decreto 2418 de 2013)	No aplica	100%	2%
Diseño de páginas web y consultoría en programas de informática a declarantes de renta (Art. 1, Decreto 2499 de 2012 y Art. 1, Decreto 260 de 2001)	No aplica	100%	3,5%
Exportación de Hidrocarburos (Art. 7, Decreto 2418 de 2013)	No aplica	100%	1,5%
Exportación de demás productor mineros, incluido el oro (Art. 7, Decreto 2418 de 2013)	No aplica	100%	1%
Honorarios y comisiones (Cuando el beneficiario del pago sea una persona natural dependiendo de las condiciones fijadas por el Art. 1 del Decreto Reglamentario 260 de 2001)	No aplica	100%	10% / 11%
Honorarios y comisiones (Cuando el beneficiario del pago sea una persona jurídica o asimilada)(Art. 1, Decreto 260 de 2001)	No aplica	100%	11%
Ingresos provenientes de operaciones realizadas a través de instrumentos financieros y derivados (Art. 1, Decreto 2418 de 2013)	No aplica	100%	2,5%

Intereses originados en operaciones activas de crédito u operaciones de mutuo comercial (Art. 5, Decreto 2418 de 2013)	No aplica	100%	2,5%
Loterías, Rifas, Apuestas y similares (Art. 306, 402 y 404-1 del Estatuto Tributario)	> 48	> \$ 1.357.000	20%
Otros ingresos tributarios para obligados a declarar renta (<i>Incluye el concepto “Compras”</i>)(Art. 401 del Estatuto Tributario y Art. 1, Decreto 2418 de 2013)	>= 27	>= \$ 764.000	2,5%
Otros ingresos tributarios para no obligados a declarar renta (Incluye el concepto “Compras”) (Art. 401 del Estatuto Tributario)	>= 27	>= \$ 764.000	3,5%
Pago al exterior por arrendamiento de maquinaria para construcción, reparación y mantenimiento de obras civiles (Art. 414 del Estatuto Tributario)	No aplica	100%	2%
Por emolumentos eclesiásticos efectuados a personas naturales obligadas a declarar renta. (Art. 2, Decreto 886 de 2006)	>= 27	>= \$ 764.000	4%
Por emolumentos eclesiásticos efectuados a personas naturales no obligadas a declarar renta. (Art. 2, Decreto 886 de 2006)	>= 27	>= \$ 764.000	3,5%
Rendimientos Financieros Provenientes de títulos de renta fija (Decreto 700 de 1997) (Art. 3, Decreto 2418 de 2013)	No aplica	100%	4%
Retención en colocación independiente de juegos de suerte y azar (Art. 401-1 del Estatuto Tributario)	> 5	> \$ 141.000	3%
Salarios: Los pagos mensuales o mensualizados (PM) efectuados por las personas naturales o jurídicas, las sociedades de hecho, las comunidades organizadas y las sucesiones ilíquidas, a las personas naturales pertenecientes a la categoría de empleados (Decreto 099 y 1070 de 2013). <i>Opera a partir del 1 de Abril de 2013. (Encuentre aquí mayor información sobre Tarifa mínima)</i>	>= 128,96 (Ver Art.384 del Estatuto Tributario)	>= \$ 3.647.000 (Ver Art.384 del Estatuto Tributario)	No aplica

Salarios: Aplicable a los pagos gravables, efectuados por las personas naturales o jurídicas, las sociedades de hecho, las comunidades organizadas y las sucesiones ilíquidas, originados en la relación laboral o legal y reglamentaria.	>95	> \$ 2.687.000	Art.383 del Estatuto Tributario
Salarios: Indemnizaciones derivadas de una relación laboral, legal o reglamentaria superiores a 20.000 UVT (Art. 401-3 del Estatuto Tributario)	N/A	100%	20%
Servicios de aseo y vigilancia (la base será el 100% del A.I.U. siempre que sea mayor o igual a 4 UVT) (Art. 1, Decreto 3770 de 2005)	>= 4	>= \$ 113.000	2%
Servicios de hoteles, restaurantes y hospedajes para obligados a declarar renta (Art. 6, Decreto 1020 de 2014)	>= 4	>= \$ 113.000	3,5%
Servicios de transporte nacional de carga (Art. 14, Decreto 1189 de 1988)	>= 4	>= \$ 113.000	1%
Servicios de transporte nacional de pasajeros para obligados a declarar renta (terrestre) (Art. 6, Decreto 1020 de 2014)	>= 27	>= \$ 764.000	3,5%
Servicios en general para personas jurídicas, asimiladas y personas naturales obligadas a declarar renta (Art. 392 del Estatuto Tributario y Art. 1, Decreto 3110 de 2004)	>= 4	>= \$ 113.000	4%
Servicios en general para personas naturales no obligadas a declarar renta (Art. 392 del Estatuto Tributario y Art. 45, Ley 633 de 2000)	>= 4	>= \$ 113.000	6%
Servicios temporales de empleo (la base será el 100% del A.I.U. siempre que sea mayor o igual a 4 UVT) (Art. 2, Decreto 1626 de 2001)	>= 4	>= \$ 113.000	1%
Servicios de sísmica para el sector de hidrocarburos en favor de personas obligadas a declarar renta (Art. 1, Decreto Reglamentario 1140 de 2010)	No aplica	100%	6%

Fuente: comunidadcontable.com

La retención en la fuente es un aspecto que afecta a la empresa en su relación comercial y contable con proveedores, contratistas, empleados etc.

2.6.3 La libre competencia

La libre competencia representa la libertad de decisión de los que participan en el mercado, se basa fundamentalmente en la libertad de elección tanto para el consumidor como para el productor.

La libre competencia genera incentivos para que una empresa obtenga una ventaja competitiva sobre otra, mediante la reducción de costos y la superioridad técnica. Esta circunstancia provoca un aumento de la eficiencia de las empresas para producir un incremento de la calidad del producto ofertado y una disminución de los precios que permite que una mayor cantidad de consumidores tenga acceso al mercado.

La Constitución Nacional establece el principio de libre competencia como un derecho, que supone responsabilidades y está sometido a los límites que establezca la ley.

La Constitución indica:

"La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La libre competencia es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial. El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional".

La libre competencia exige de las empresas una constante identificación de aquello que el consumidor necesita y desea, así como una permanente revisión de los estándares de

calidad, costos y precios bajo los cuales son ofertados sus productos en el mercado, además de su organización y estrategias empresariales.

Tabla No. 12

Régimen de acuerdos anticompetitivos en Colombia

Cuadro 1: Régimen de acuerdos anticompetitivos en Colombia.

NORMA	CONTENIDO	NIVEL DE APLICACIÓN
Ley 155 de 1959. Artículo 1	Cláusula general prohibitiva de acuerdos anticompetitivos:	
	“Quedan prohibidos los acuerdos o convenios que directa o indirectamente tengan por objeto limitar la producción, abastecimiento, distribución o consumo de materias primas, productos, mercancías o servicios nacionales o extranjeros (...)”	Alto
Decreto 2153 de 1992. Artículo 47. Numerales 1 al 10	“(...) se considerarán contrarios a la libre competencia, entre otros, los siguientes acuerdos:	
	1. Los que tengan por objeto o tengan como efecto la fijación directa o indirecta de precios.	Alto
	2. Los que tengan por objeto o tengan como efecto determinar condiciones de venta o comercialización discriminatoria para con terceros.	Medio
	3. Los que tengan por objeto o tengan como efecto la repartición de mercados entre	Alto

	productores o entre distribuidores.	
	4. Los que tengan por objeto o tengan como efecto la asignación de cuotas de producción o de suministro.	Medio
	5. Los que tengan por objeto o tengan como efecto la asignación, repartición o limitación de fuentes de abastecimiento de insumos productivos.	Bajo
	6. Los que tengan por objeto o tengan como efecto la limitación a los desarrollos técnicos.	Bajo
	7. Los que tengan por objeto o tengan como efecto subordinar el suministro de un producto a aceptación de obligaciones adicionales que por su naturaleza no constituyan el objeto del negocio, sin perjuicio de lo establecido en otras disposiciones.	Medio
	8. Los que tengan por objeto o tengan como efecto abstenerse de producir un bien o servicio o afectar sus niveles de producción.	Bajo
	9. Los que tengan por objeto la colusión en las licitaciones o concursos o los que tengan como efecto la distribución de adjudicaciones de contratos, distribución de concursos o fijación de términos de las propuestas.	Medio
	10. Los que tengan por objeto o tengan como efecto impedir a terceros el acceso a los mercados o a los canales de	Medio

Fuente: Fedesarrollo - Acuerdos anticompetitivos en Colombia

2.6.4 Matriz de factores externos

Tabla No. 13

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS ENTORNO LEGAL					
--	--	--	--	--	--

VARIABLE	O/A	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
Cuatro por mil	A			X	
Retención en la fuente	A				X
La libre competencia	O		X		

Fuente: Elaboración propia de los autores

2.7 MATRIZ INTEGRADA DEL ENTORNO

Tabla No. 14

MATRIZ INTEGRADA DEL ENTORNO+A3:D13			
VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR DE LA CONSTRUCCION	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Clientelismo	Alta: Afecta la efectividad de la administración pública, ya que con el manejo extraoficial de favores, los funcionarios o las personas con poder para influir sobre ellos, regulan la concesión de prestaciones, selecciones, contratos, todo a cambio de apoyo electoral.	Las cosas operan así. "Desde los años sesenta al menos, un pacto implícito, ha caracterizado el ejercicio del poder en Colombia.	Negativo

Políticas de Estado	Alta: Las políticas de Estado aseguran la continuidad, en el tiempo y a través de los diferentes gobiernos, de las acciones y definiciones que permiten avanzar en el desarrollo de la consecución de las metas.	Hay que adoptar una política de Estado que favorezca el desarrollo de la ciencia y la tecnología, sólida, consistente y de largo plazo. Este tipo de políticas fue propuesto en Colombia desde la Misión de los Sabios hace 20 años. Luego fue ratificada en documentos CONPES y posteriormente en algunos intentos de proyectos de ley. Se trata de medidas donde la innovación basada en conocimiento permita aumentar la competitividad en el mundo globalizado, para asegurar una economía estable y mejorar el empleo, entre otros.	Positivo
---------------------	--	--	----------

Política Laboral	Alta: El Gobierno ha puesto en marcha políticas que atacan algunas de las distorsiones del mercado laboral, que originan el incremento en la tasa de desempleo en Colombia. Por el lado de la demanda laboral, el Gobierno ha dispuesto descuentos tributarios a las empresas que generan empleo formal.	En cuanto a la oferta laboral, la reforma tributaria garantizó los recursos del Sena y contempló que, entre el 2013 y el 2015, el 40% del 1% del impuesto para la renta de la equidad Cree, sea destinado a las universidades públicas. Estos dineros ayudarán a aumentar la baja cobertura de educación superior, que en la actualidad está en 39,5%,. Hay que tener en cuenta que la fragmentación del mercado laboral de la última década se ha dado porque la mayoría de la fuerza laboral no está capacitada y la demanda laboral se viene concentrando en mano de obra calificada.	Positivo
------------------	---	---	----------

Tasa de cambio	Alta: Afecta al sector en los procesos y costos de importación de materia prima y maquinaria para la fabricación y producción de los elementos requeridos en las obras.	La tasa de cambio representativa del mercado (TRM) es la cantidad de pesos colombianos por un dólar de los Estados Unidos (antes del 27 de noviembre de 1991 la tasa de cambio del mercado colombiano estaba dada por el valor de un certificado de cambio). Actualmente la Superintendencia Financiera de Colombia es la que calcula y certifica diariamente la TRM con base en las operaciones registradas el día hábil inmediatamente anterior.	Negativo
----------------	---	--	----------

Inflación	Alta: Una inflación baja promueve el uso eficiente de los recursos productivos. Por el contrario, cuando la inflación es alta una parte del tiempo de los individuos y una parte de los recursos de la economía se invierten en la búsqueda de mecanismos para defenderse de la inflación.	Una inflación baja evita redistribuciones arbitrarias del ingreso y la riqueza, especialmente contra la población más pobre. Los asalariados y las personas jubiladas tienen menos mecanismos para protegerse de la erosión inflacionaria de sus ingresos. Las cláusulas de indización de ingresos no existen o son muy infrecuentes. En Colombia, por ejemplo, los salarios y las pensiones de los jubilados se reajustan una vez al año. Además, entre menor sea el ingreso de las personas, es más probable que tengan menos mecanismos de defensa contra la inflación, como ahorros o propiedades inmuebles. Por esta razón, una inflación creciente significa una redistribución del ingreso en contra de la población más pobre.	Negativo
-----------	---	---	----------

Aranceles	Alta: Son derechos de aduana que se le aplican a las importaciones de productos con dos propósitos fundamentales, por un lado ser fuente de ingresos al Estado y por otro proteger a ciertos sectores de la economía	los tratados firmados y en vigencia, Estados Unidos y la Unión Europea, que tienen capacidades productivas, y tecnológicas, ponen, en desventaja a Colombia. Pero en otros casos como los firmados con América Latina y el Caribe, donde las economías son más homogéneas y tienen un tratamiento más ventajoso para el país.	Medianamente positivo, depende de las medidas tomadas por el gobierno.
Clases sociales	Alta: La clasificación de las clases sociales permite a la empresa establecer una base para segmentar mercados esto debido a que dependiendo de la clase social a la que los individuos pertenezcan será el tipo de producto que estos estén dispuestos a adquirir.	Son los grandes grupos sociales que se diferencian por el lugar que ocupan en el sistema, históricamente condicionado, de la producción social; por su relación (casi siempre fijada y formulada jurídicamente) con los medios de producción; por su papel en la organización social del trabajo, y, consiguientemente, por el modo de percibir la parte de la riqueza social de que disponen, así como por la magnitud de la misma.	Negativo

Conformación familiar	Media: La conformación de las familias de los empleados afecta a la empresa y debe tenerse en cuenta para la toma de decisiones en dentro del contexto social.	las familias pobres son más numerosas que las ricas. Las familias son cada vez más pequeñas. El promedio es de cuatro miembros (entre padres e hijos), pero la tendencia de este número es a disminuir.	Negativo
Nivel de formación	Alta: En Colombia muchas personas han tenido que dejar de lado las áreas que eligieron para su formación, por no encontrar en ellas un espacio laboral, adoptando otras actividades que les produzcan rentabilidad. Se puede afirmar entonces que en el país, la relación entre formación y/o capacitación y la oportunidad laboral no es correspondiente.	Las áreas de mayor demanda y estudio en Colombia están relacionadas, en 35 %, con economía, administración de empresas, contaduría y afines, seguidas por 20 %, que estudió otras áreas relacionadas con estudios técnicos y tecnológicos. El 19 % estudió ingenierías, el 9 % áreas de ciencias de la salud, el 6 % afirmó haber elegido las ciencias sociales y humanas, mientras que el 2 % las área agropecuaria, veterinaria y afines; un 2 % bellas artes; ciencias de la educación el 3 %, y el 3 % restante se ubica en la área de derecho y leyes.	Positivo

Software	Alta: Uno o más, softwares especializados para la empresa son una inversión que en un corto plazo se verá reflejada en la producción y desarrollo de la misma.	Con softwares se han agilizado de forma significativa los procesos, una sola persona calificada realiza el trabajo que antes hacían varias y en un tiempo considerablemente menor.	Positivo
Tecnologías usadas por los competidores	Alta: Toda empresa cuyo objetivo es estar a la vanguardia en el mercado, sea a través de los productos o servicios que ofrece, o a la forma como administra el negocio, debe promover el uso de la innovación y tecnología que se traducirá en beneficios reales para la empresa y debe conocer que utilizan sus competidores.	Siempre existirá competencia y actualmente la mejor manera de volverse competitivo es hacer uso de las tecnologías posibles e informarse que poseen las empresas de la competencia.	Positivo
Tendencias tecnológicas	Alta: El uso Masivo de Estructuras Metálicas en Construcciones y los Cerramientos y Cubiertas Livianas son una tendencia que favorece ampliamente el sector.	Se ha incrementado el uso de Estructuras Metálicas en Construcciones y los Cerramientos y Cubiertas Livianas	Positivo
Energías Alternativas	Alta: El agotamiento de las fuentes tradicionales de energía para el sector, se convierte en un riesgo y debe tenerse en cuenta un plan de contingencia a largo plazo.	La Agencia Internacional de Energía (AIE) dice que la base de la vida moderna del mundo depende en un 80% del petróleo y que a medida que los países se industrializan y sus poblaciones aumentan, también crece el consumo de energía.	Negativo

Fuentes contaminantes de la empresa	Alta: Es definitivamente determinante, el manejo que se le da a los residuos generados en los procesos sobre todo de fabricación en la empresa.	Las fuentes contaminantes de la empresa constituyen una amenaza para el desarrollo y sostenibilidad de la empresa por ello deben estudiarse y analizarse para tomar las medidas correctivas	Negativo
Licencias Ambientales	Alta: Por medio del Decreto 3573 se crea la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales - ANLA. La Ley 99 de 1993 se refiere a todo lo concerniente a licencias ambientales.	El Diagnóstico Ambiental de Alternativas y el Estudio de Impacto Ambiental deberán ser presentados ante la autoridad ambiental competente.	Negativo
Cuatro por mil	Alta: Desde la introducción del gravamen, el sector financiero se ha opuesto a éste por considerarlo dañino para la economía, regresivo y socialmente lamentable.	El gravamen genera, además, una serie obstáculos para el desarrollo financiero del país y el crecimiento económico, como, el menor uso de cheques como medios de pago, la casi desaparición de instrumentos de ahorro a corto plazo como los CDT a menos de un mes, la repercusión sobre el mercado de capitales es negativa puesto que las empresas tienen menos alternativas de inversión de sus excedentes de liquidez de manera rentable, y también está la carga directa del gravamen a los movimientos financieros.	Negativo

Retención en la fuente	Alta: La retención en la fuente no es un impuesto, sino que es el cobro anticipado de un impuesto, que bien puede ser el impuesto de renta, a las ventas o de industria y comercio.	Existe la retención en la fuente por renta, la retención en la fuente por Iva o más conocida como reteiva y la retención en la fuente por Ica, también conocida como reteica.	Negativo
La libre competencia	Alta: Provoca un aumento de la eficiencia de las empresas para producir un incremento de la calidad del producto ofertado y una disminución de los precios que permite que una mayor cantidad de consumidores tenga acceso al mercado.	La Constitución Nacional establece el principio de libre competencia como un derecho, que supone responsabilidades y está sometido a los límites que establezca la ley.	Positivo

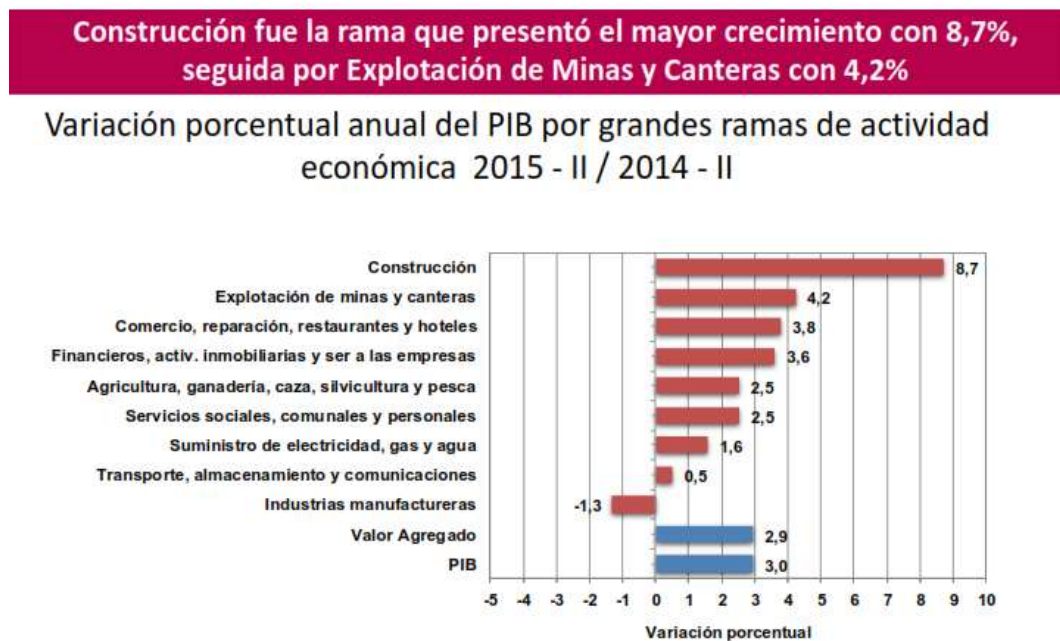
Fuente: Elaboración propia de los autores

3. ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

El sector de la construcción en Colombia ha venido presentando cambios continuos por causa de la transformación constante del mercado tanto a nivel interno como mundial y es indiscutible la gran incidencia que tiene sobre la economía colombiana en términos de valor de la producción del país, puesto que es un importante generador de empleo y además, sostiene una relación directa con otros sectores, ya sea por la compra de materiales e insumos o por los créditos hipotecarios que se adquieren, entre otros.

Figura No. 14

Variación porcentual PIB Grandes ramas de actividad económica



Fuente: DANE



Fuente: DANE Boletín técnico septiembre 2015

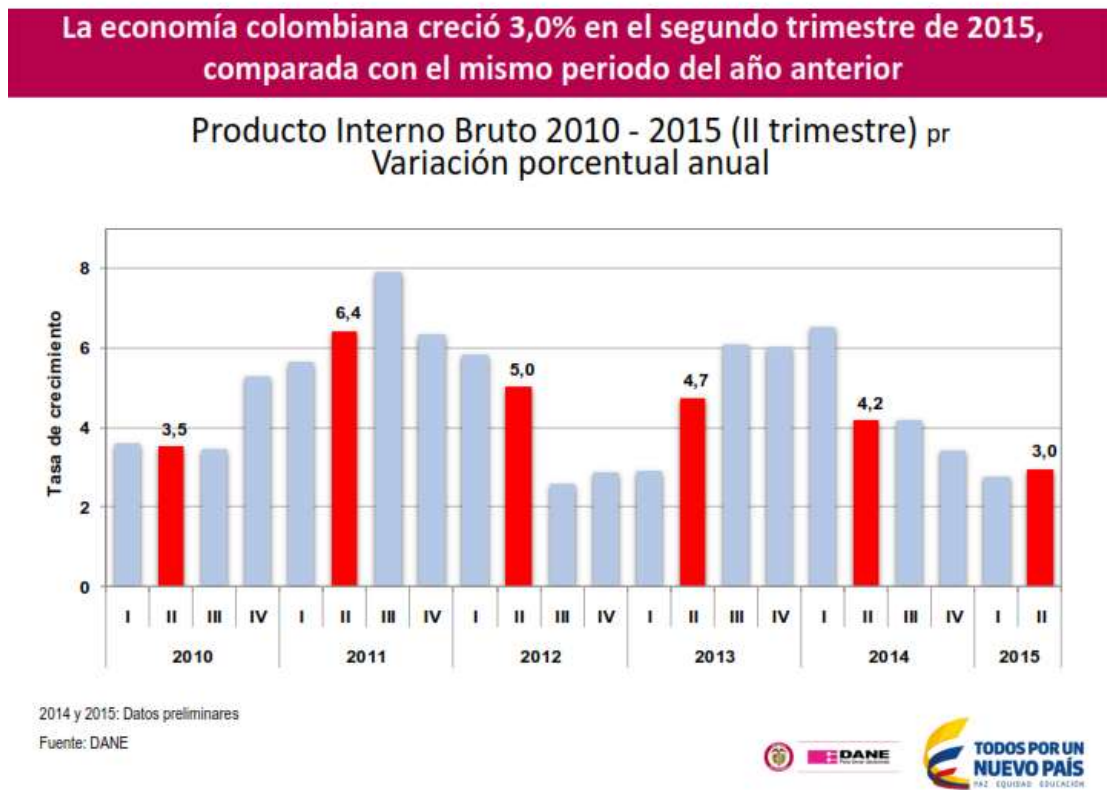
3.1 INDICADORES ECONÓMICOS

3.1.1 Producto Interno Bruto – PIB

En el primer trimestre de 2015 el PIB a precios constantes creció 2,8% con relación al mismo trimestre de 2014.

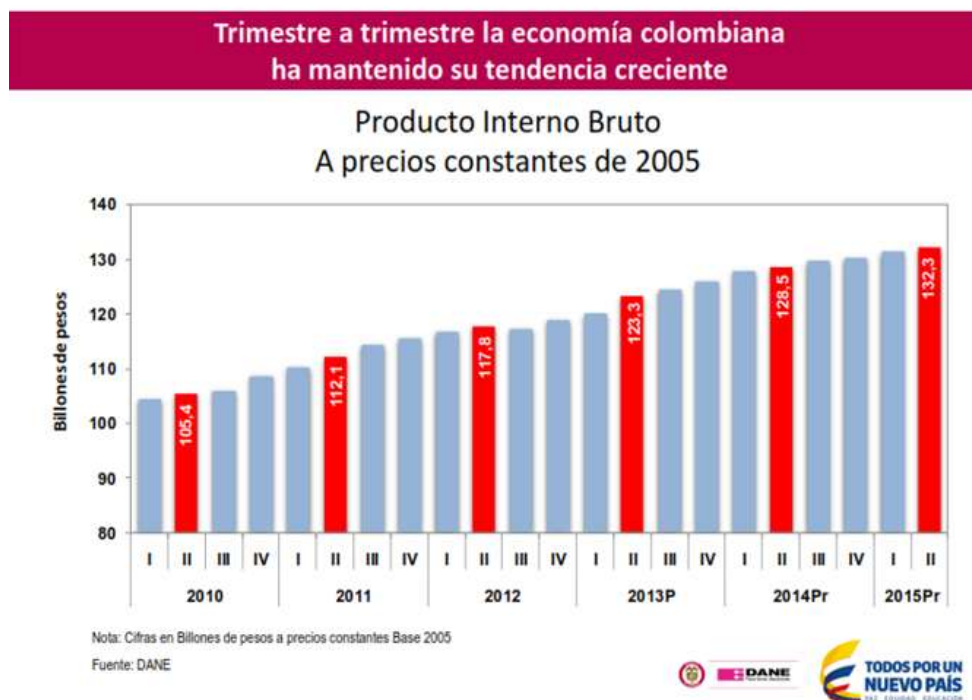
Figura No. 15

Variación porcentual anual PIB



Fuente: DANE Boletín técnico septiembre 2015

Figura No. 16
PIB A precios constantes



Fuente: DANE Boletín técnico septiembre 2015

En Colombia el sector construcción está conformado por dos subsectores:

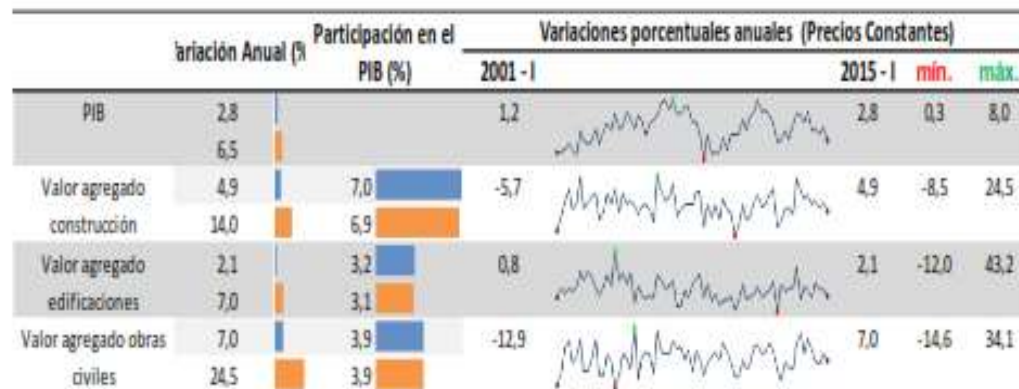
- Edificaciones
- Obras civiles e infraestructura

“Al analizar el resultado del valor agregado por grandes ramas de actividad, se observa el crecimiento del valor agregado del sector construcción de 4,9%. Este resultado se explica por el aumento de 7,0% en el subsector de obras civiles y de 2,1% en el subsector de edificaciones”¹⁴

¹⁴ DANE - PIB Boletín técnico septiembre 2015.

Figura No. 17
PIB total – Valor agregado Construcción

Gráfico 1. PIB total, Valor agregado Construcción y subsectores
 Variación anual y participación en el PIB
 2001(I trimestre) - 2015 (I trimestre)^p



2015 (I Trimestre)
 2014 (I Trimestre)

Fuente: DANE – DSCN

Fuente: DANE Boletín técnico septiembre 2015

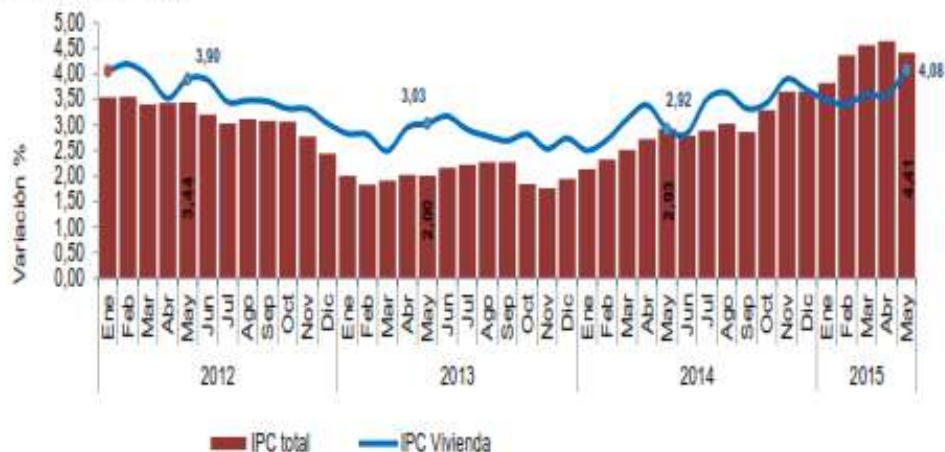
3.1.2 Índice de precios al consumidor - IPC (total y vivienda)

“En mayo de 2015, el Índice de Precios al Consumidor - IPC registró un incremento de 0,26% respecto al mes inmediatamente anterior. Por su parte el IPC de vivienda registró una variación positiva de 0,68%. En los doce meses el IPC total fue 4,41% y el IPC de vivienda 4,08%”¹⁵.

¹⁵ DANE - IPC Boletín técnico septiembre 2015.

Figura No. 18
IPC total e IPC vivienda

Gráfico 3. IPC total e IPC vivienda
 Variación 12 meses
 2012 - 2015 (mayo) ^p



Fuente: DANE - IPC
^p Cifra provisional

Fuente: DANE Boletín técnico septiembre 2015

3.1.3 Empleo

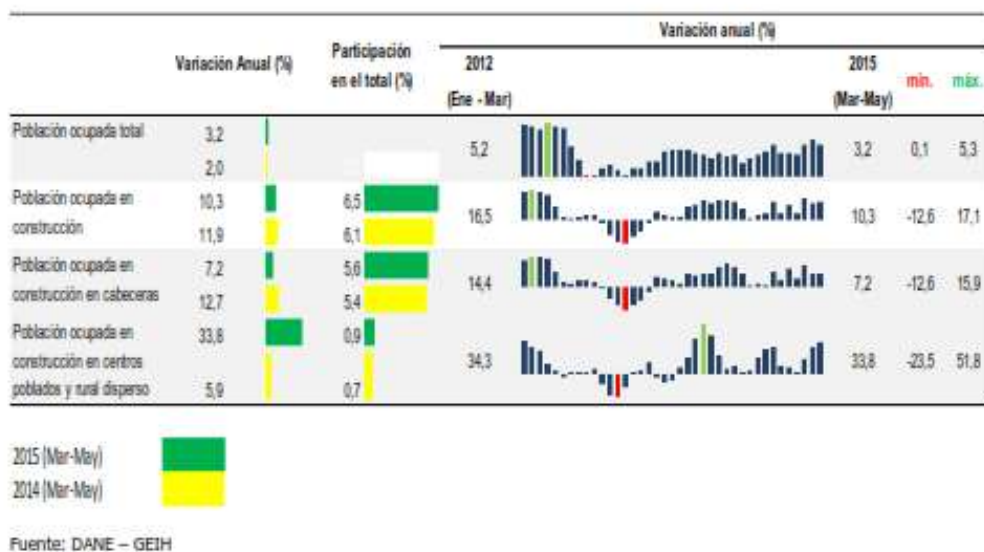
En el trimestre móvil marzo – mayo de 2015, el número de ocupados en el total nacional fue 21,9 millones de personas; por rama de actividad la construcción participó con el 6,5% de los ocupados. Respecto al trimestre móvil marzo – mayo 2014, la población ocupada en el total nacional creció 3,2%, asimismo en la rama de construcción los ocupados incrementaron 10,3%.

“En el trimestre móvil marzo – mayo de 2015, 1,4 millones de personas estaban ocupados en la rama de la construcción; de estos el 86,0% estaban ubicados en las cabeceras (1,2 millones de personas) y el 14,0% (200 mil personas) en centros poblados y rural disperso”¹⁶.

Figura No. 19

Población ocupada total nacional y en la rama de actividad construcción

Gráfico 5. Población ocupada total nacional y en la rama de actividad construcción.
Variación anual y participación
2012 – Mar-May 2015, trimestre móvil



Fuente: DANE GEIH 2015

“El sector de la construcción emplea a más de 1,2 millones de trabajadores (6,3% de la ocupación total) principalmente de baja calificación”¹⁷.

Otra de las razones por las cual es evidente la inversión de los gobiernos tanto nacionales como departamentales y municipales en el sector de la construcción.

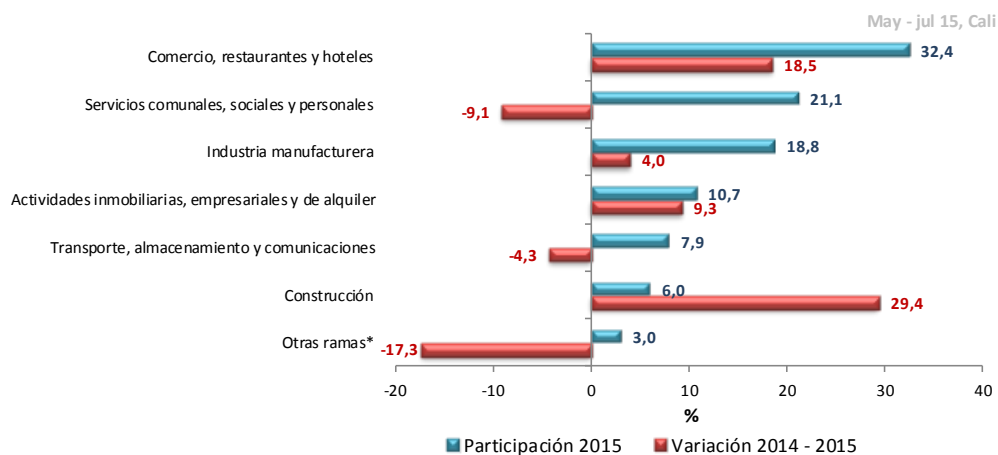
¹⁶ DANE - GEIH Boletín técnico septiembre 2015

¹⁷ DANE - GEIH Boletín técnico septiembre 2015

En el caso de las ciudades de Cali y Popayán como capitales de los departamentos de mayor influencia de la empresa objeto de estudio, se presenta el siguiente comportamiento:

Figura No. 20

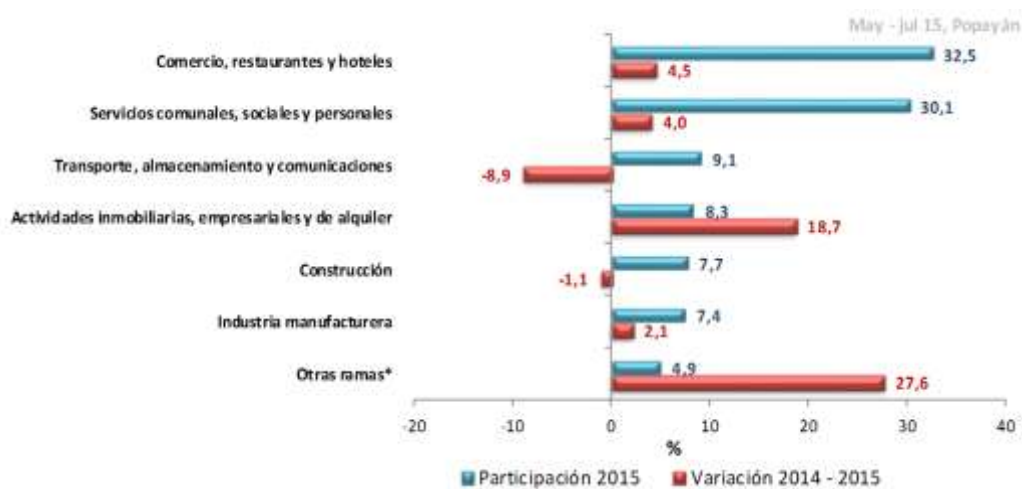
Distribución porcentual y variación de la población ocupada, según ramas de actividad



Fuente: DANE – GEIH

Figura No. 21

Distribución porcentual y variación de la población ocupada, según ramas de actividad del sector de la construcción

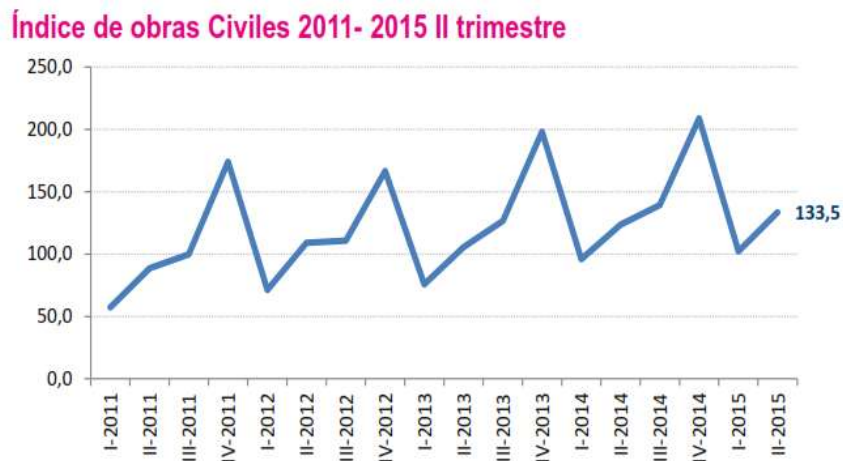


Fuente: DANE – GEIH

3.1.4 Índice de obras civiles

“La construcción de obras de ingeniería civil es una actividad económica que incide en el crecimiento y desarrollo de un país. La medición y el análisis de su comportamiento son instrumentos claves en el diseño de políticas macroeconómicas y la elaboración de planes y programas gubernamentales. Por ende, las estadísticas derivadas de la inversión en el sector resultan indispensables para la correcta toma de decisiones de las autoridades públicas”¹⁸.

Figura No. 22
Índice de obras civiles 2011 – 2015



Fuente: DANE II semestre 2015

¹⁸ DANE – Obras civiles - Boletín técnico septiembre 2015

Figura No. 23

Indicador de inversión en obras civiles – 2015

**Indicador de inversión en obras civiles – IIIOC
Resumen Variaciones y contribuciones
2015 (II trimestre)**

TIPO DE CONSTRUCCION	VARIACIONES			CONTRIBUCIONES (puntos porcentuales)		
	ANUAL	AÑO CORRIDO	DOCE MESES	ANUAL	AÑO CORRIDO	DOCE MESES
TOTAL	8,0	7,3	7,2	8,0	7,3	7,2
Carreteras, calles, caminos, puentes, carreteras sobreelevadas, túneles y construcción de subterráneos	8,6	2,5	6,9	3,1	1,0	2,4
Vías férreas, pistas de aterrizaje y sistemas de transporte masivo	-15,9	-12,9	11,7	-0,2	-0,2	0,1
Vías de agua, puertos, represas, acueductos, alcantarillado y otras obras portuarias	1,6	11,3	-6,7	0,2	1,6	-1,1
Construcciones para la minería, centrales generadoras eléctricas y tuberías para el	4,4	4,5	4,9	1,5	1,5	1,8
Otras obras de ingeniería*	23,9	26,0	35,4	3,3	3,4	4,1

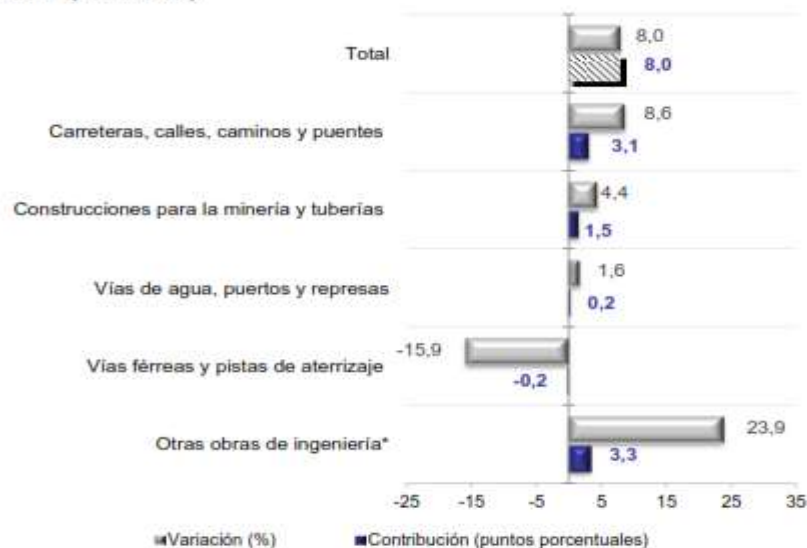
Fuente: DANE, Indicador de inversión en obras civiles

Fuente: DANE II semestre 2015

Figura No. 24

Variación de los pagos en obras civiles – 2015

IIIOC. Variación anual y contribución a la variación de los pagos en obras civiles según tipos de construcción
2015^{er} (II trimestre)



Fuente: DANE II semestre 2015

El grupo carreteras, calles, caminos, puentes, carreteras sobre elevadas, túneles y construcción de subterráneos, creció 8,6% y sumó 3,1 puntos porcentuales a la variación total, principalmente como resultado de los mayores pagos efectuados en construcción, mantenimiento, reparación y adecuación de vías urbanas e interurbanas.

Figura No. 25
Variaciones anuales de los pagos 2011 – 2015

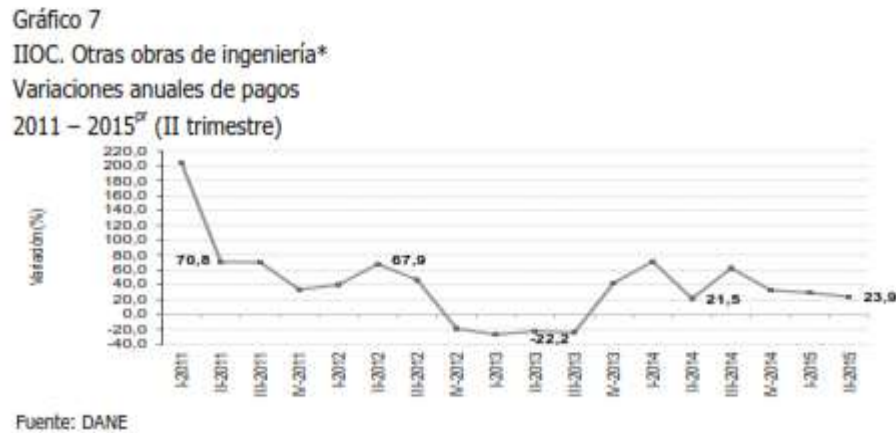


Fuente: DANE II semestre 2015

Otras obras de ingeniería, creció 23,9% en el segundo trimestre de 2015 y sumó 3,3 puntos porcentuales a la variación total. Este comportamiento obedece a los mayores desembolsos realizados en construcción, mantenimiento, reparación y adecuación de instalaciones deportivas y plazas de mercado y ferias.

Figura No. 26

Variaciones anuales de los pagos 2011 – 2015 otras obras de ingeniería



Fuente: DANE II semestre 2015

3.2 CONSTRUCCIÓN PESADA

Por construcción pesada se entiende la actividad desarrollada con maquinaria y equipo especializado, de tamaño relativamente grande y que para el Índice de Costos de Construcción Pesada (ICCP) representa el uso en carreteras y puentes.

“En agosto, la variación mensual del ICCP fue 0,22%. Esta tasa es superior en 0,27 puntos porcentuales a la presentada en el mismo mes del año anterior (-0,05%) e inferior en 0,26 puntos porcentuales con respecto a la variación total del Índice de Precios al Consumidor (IPC) de agosto de 2015 (0,48)”¹⁹.

¹⁹ DANE - ICCP Boletín técnico septiembre 2015.

Figura No. 27

Variación mensual histórica ICCP 2012 – 2015 otras obras de ingeniería



Fuente: DANE II semestre 2015

“Durante agosto, los grupos Subbases y bases (0,55%), Aceros y elementos metálicos (0,45%), Acero estructural y cables de acero (0,35%) y Concretos, morteros y obras varias (0,27%) presentaron variaciones superiores a la media, aportando en conjunto 0,21 puntos porcentuales a la variación total (0,22%)”²⁰.

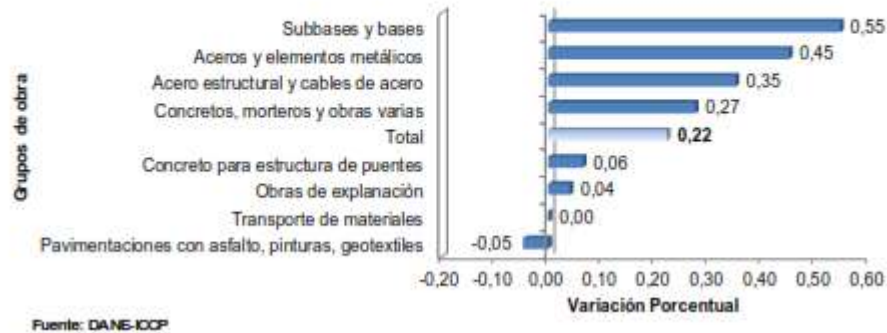
²⁰ DANE - ICCP Boletín técnico septiembre 2015

Figura No. 28

Variación mensual ICCP agosto – 2015

Gráfico 4

ICCP. Variación mensual, según grupos de obra de la canasta general
Agosto 2015



Fuente: DANE II semestre 2015

3.3 SECTOR DE LA METALURGIA Y METALMECÁNICA

En el mercado de la construcción se está evidenciando un giro definitivo hacia la estructura metálica, que tendrá un crecimiento anual entre 26% y 30% en los próximos 10 años.

“Los grandes proyectos que se piensan desarrollar, gracias a las políticas para reactivar la construcción, se convierten en una importante alternativa para el uso de las estructuras metálicas. No hay duda de que su demanda crecerá en los próximos meses...”, afirma Luis Aurelio Díaz²¹.

A continuación se relacionan apartes del estudio económico sectorial Metalurgia y metalmecánica 2015 de aktiva Servicios Financieros:

²¹ www.dinero.com/pais/articulo/estructura-metalica-para-edificaciones-colombia/198747

“El comportamiento del sector de la metalurgia y metalmecánica reportan un crecimiento favorable en lo corrido de la década, en particular en sus ventas. Una participación conjunta en PIB nacional de 3% aproximadamente y la estrecha relación con sectores sólidos como la construcción y la generación eléctrica, le transmite un panorama favorable para el mercado. A pesar de lo anterior, son sectores que tienen competencia significativa del exterior, además de los precios de los productos, también están las limitaciones productivas que no satisfacen completamente la demanda nacional”²².

3.3.1 Cadena Productiva

“La metalurgia se encuentra inscrita en el vasto sector de la industria manufactura de la economía colombiana. Para entender sus aspectos y el desarrollo, es necesario definirla y distinguirla de la siderurgia; si estos dos conceptos se quisieran ordenar por su nivel de origen, se hablaría primero de la siderurgia, puesto que es el estado en el cual se extrae el hierro y se transforma en barras y lingotes para su posterior conversión en diversas aleaciones. En segundo lugar, la metalurgia, es un concepto más general y dirigido al proceso de una variedad mayor de metales y la transformación en productos industriales (Vigas, barras, laminados.). Por otro lado está la actividad metal mecánica, la cual toma los productos desarrollados por la metalurgia y se dedica a fabricar productos elaborados de metal para los diversos sectores consumidores, por ejemplo, vigas y elementos para estructuras metálicas para la construcción...”

“En general, la importancia del sector metalúrgico y metalmecánico radica en los encadenamientos hacia adelante, gracias a que el acero y el hierro son materias primas esenciales para el desarrollo de los sectores conexos. Cómo se verá más adelante, esta importancia la han entendido los principales productores de estos materiales y Colombia a

²² www.dinero.com/pais/articulo/estructura-metalica-para-edificaciones-colombia/198747

pesar de no ser un gran productor, hace esfuerzos considerables en términos de transformación”²³.

Figura No. 29
Cadena de valor metalúrgica – metalmecánica



Fuente: Estudio económico aktiva.com.co 2015

3.3.2 Desempeño del sector

“El desempeño de la metalurgia en Colombia ha sido estable a pesar de que su expansión es inferior a lo observado por la economía colombiana. Reciente mente, en 2014, el crecimiento de la industria de fabricación de productos metalúrgicos básicos fue de 0,7% anual, mientras que la economía colombiana se expandió 4.6%. En los últimos dos años el sector ha sido afectado por la entrada masiva de importaciones, debido a la brecha existente entre la oferta nacional y la demanda de los sectores de la construcción, automotriz, comercio al detal de herramientas y agricultura”²⁴.

²³ www.aktiva.com.co 2015

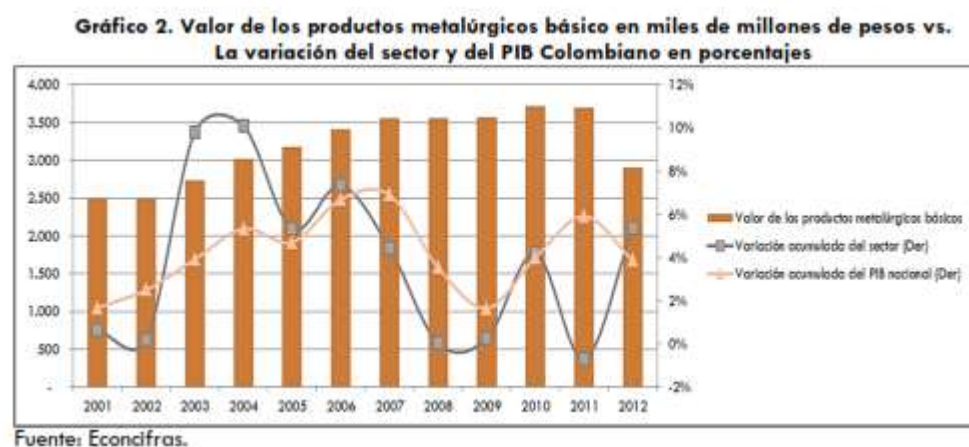
²⁴ Estudio económico aktiva.com.co 2015

“En octubre de 2013, el efecto de las importaciones llevó al gobierno, por intermedio del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo a limitar las importaciones de la Subpartida arancelaria 7214.20.00.00, en las que se incluyen barras de acero, alambrón corrugado, perfiles cuadrados y en L y platinas durante 200 días. Posteriormente, en abril de 2014, decidió eliminar la salvaguardia en la mayoría de los productos anteriormente mencionados y conservarla solamente para el alambrón de acero liso durante un año. En abril de 2015 en la sesión 282 del 27 de abril de 2015, el Comité de Asuntos Aduaneros Arancelarios y de Comercio Exterior evaluó el documento técnico final de la investigación, elaborada por la subdirección de prácticas comerciales del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y recomendó no prorrogar la medida de salvaguardia para el alambrón de acero liso.

“Diversos sectores de transformación de hierro y acero, especialmente aquellos para uso estructural, estaban en contra de la prórroga de esta salvaguardia, debido al aumento de la demanda que produciría la ejecución de las concesiones de cuarta generación de carreteras...”²⁵

Figura No. 30

Valor productos metalúrgicos vs variación del sector y del PIB



Fuente: Estudio económico aktiva.com.co 2014

²⁵ Estudio económico aktiva.com.co 2015

3.3.3 Oferta

“Colombia fue el cuarto país de la región latinoamericana en la producción de acero (2.1% del total), superada por Argentina (8.3%), México (29. 5%) y Brasil (51.7%). Ahora bien, la producción de acero en Colombia en los últimos cinco años fue de 1.2 millones de toneladas y entre enero y abril, según a la Asociación Latinoamericana del Acero (ALACERO), Colombia produjo 355 mil toneladas de hierro, lo que corresponde a un -7% en comparación al mismo periodo del año 2014. Según **Camacol**, los productos metalúrgicos básicos representan un 24% del total de los insumos de la actividad edificadora en Colombia. La producción de hierro en Colombia ha sido en promedio de los últimos cinco años de 285 mil toneladas aproximadamente”.

Figura No. 31

Importaciones de la industria siderúrgica y metalmecánica



Fuente: Estudio económico aktiva.com.co 2014

Se puede determinar que las importaciones de acero se han incrementado y por ende la producción nacional se ha reducido a pesar del crecimiento del sector en Colombia.

Figura No. 32

Producción de acero y de hierro en Colombia



Fuente: Estudio económico aktiva.com.co 2015

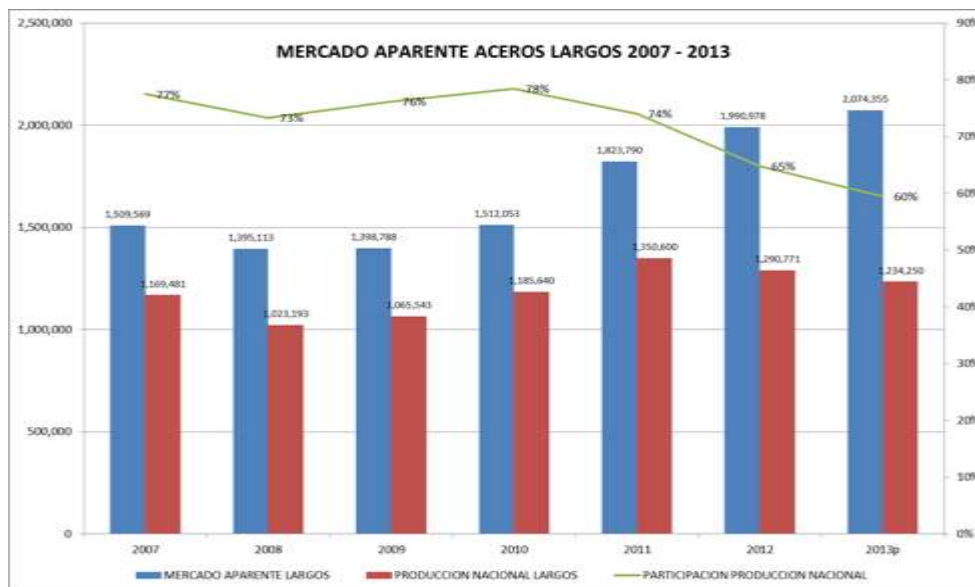
3.4 PLAN ESTRATEGICO DE AJUSTE DE LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE ACERO 2014 - 2017

“Con miras a aumentar su capacidad instalada y mejorar sus niveles de eficiencia y productividad, las empresas productoras de acero en Colombia invertirán \$605 mil millones de pesos (US310 millones) en los próximos 3 años”.

“Entre las acciones previstas en el Plan de Ajuste se destacan acciones para aumentar la capacidad instalada, mejorar la confiabilidad de la operación, disminuir costos, y generar una mayor eficiencia en la gestión ambiental. Así por ejemplo, las empresas continuarán adelantando mejoras en el rendimiento metálico en la producción de palanquilla en la colada continua; mejoras y modernización en sus trenes de laminación; reparación e instalación de hornos; un mejor uso de la energía y mayor eficiencia en la logística; e inversiones medio ambientales en gestión de vertimiento de aguas, reducción de emisiones atmosféricas y consolidación de la gestión de residuos”²⁶.

La implementación del Plan de Ajuste permitirá tener una producción de 2 millones de toneladas de aceros largos en el 2017, un incremento de 27% respecto a la capacidad actual.

Figura No. 33
Mercado aparente de aceros largos



Fuente: Comunicado andi.com.co diciembre 2013

²⁶ Comunicado andi.com.co diciembre 2013

3.5 SECTOR METALMECÁNICO EN EL SECTOR PÚBLICO

3.5.1 Generalidades

Los grandes proyectos que se piensan desarrollar, gracias a las políticas para reactivar la construcción, se convierten en una importante alternativa para el uso de las estructuras metálicas. No hay duda de que su demanda continuará en crecimiento como se revela en el estudio económico de CAMACOL “¿QUÉ SE PUEDE ESPERAR DEL SECTOR EDIFICADOR DURANTE EL 2015?” Jueves, Febrero 26, 2015.

“El sector de la construcción en Colombia se ha convertido en una de las piedras angulares para el crecimiento económico del país, esto se refleja sin duda alguna en el efecto tractor que tiene sobre el empleo nacional, el sector financiero, la industria y el comercio de bienes y servicios. Aun cuando la economía mundial atraviesa por un periodo de incertidumbre, el desempeño del sector edificador de cara al 2015 seguirá siendo positivo, las cifras de producción, empleo, precios, costos y de cartera hipotecaria apuntan nuevamente a un sector saludable, con un fuerte valor agregado para la economía nacional”.

Por el lado de las industrias básicas de hierro y acero, uno de los principales insumos que se demanda en el proceso constructivo de edificaciones, se estima que para el 2015 sus indicadores de producción, ventas y empleo mostrarán diferentes ritmos de crecimiento.

La dinámica comercial podría expandirse al 6,1% anual, la producción al 7,7% y la ocupación al 0,1%

Figura No. 34

Proyección de industrias básicas de hierro y acero



Fuente: CAMACOL

Consecuencia de la evolución y del crecimiento de la construcción con estructura de acero en Colombia, en 2014 nace el Instituto Colombiano de la Construcción con Acero

De acuerdo con el Boletín de CAMACOL “INDUSTRIA DEL ACERO PREPARADA PARA RETOS EN INFRAESTRUCTURA DEL PAÍS” (Jueves, marzo 12, 2015) en el periodo 2010-2013 realizaron inversiones por 366 millones de dólares y se espera que en el periodo 2014-2017 se realicen por 373 millones de dólares con el fin de aumentar su capacidad instalada, reducir los costos de producción y realizar mejoras de gestión en medio ambiente.

Así mismo, comprometidos con esta apuesta del Gobierno Nacional y en el marco del Comité 20/20 para el Desarrollo de la Infraestructura, Logística y Transporte, se dio inicio a

una mesa de trabajo con el Comité Colombiano de Productores de Acero en la que participan la Gerencia de Logística, Transporte e Infraestructura de la ANDI, el Ministerio de Transporte y la Agencia Nacional de Infraestructura.

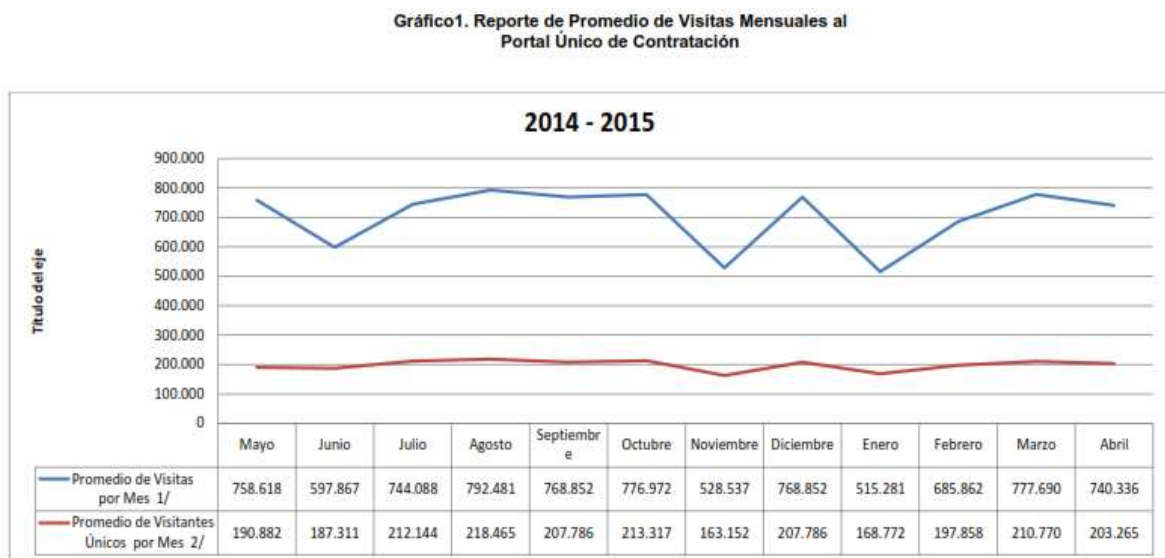
“Este trabajo articulado entre el sector público y privado se realizará porque los proyectos de infraestructura vial que se iniciarán en el país, requerirán de diversos bienes y servicios dentro de los cuales se encuentra el acero. Esta iniciativa hace parte del interés de impulsar acciones para fortalecer el encadenamiento productivo en las grandes apuestas de desarrollo nacional y de esta manera hacer partícipes y fomentar la industria del país”²⁷.

3.5.2 Informe Estadístico - Sistema Electrónico de Contratación Pública 2015

3.5.2.1 Visitas registradas

Figura No. 35

Reporte promedio de visitas al Portal de Contratación



Fuente: Informe SECOP Abril 2015

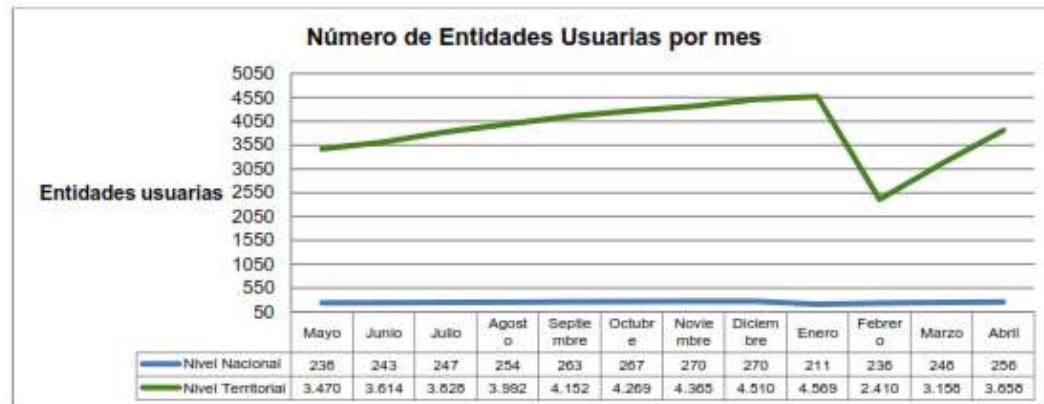
²⁷ Boletín de CAMACOL “INDUSTRIA DEL ACERO PREPARADA PARA RETOS EN INFRAESTRUCTURA DEL PAÍS” Jueves, marzo 12, 2015.

3.5.2.2 Entidades Usuarias

Figura No. 36

Número de entidades usuarias por mes

Gráfico 2. Número de Entidades Usuarias por mes



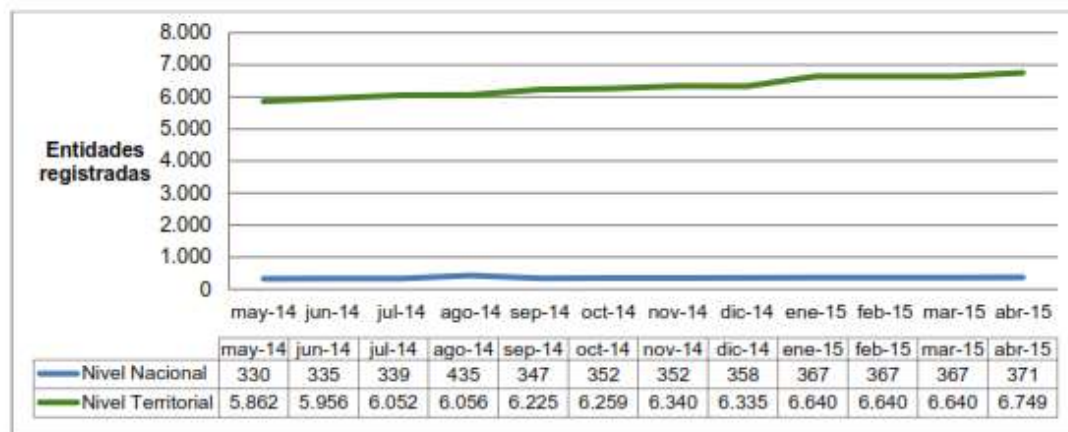
Fuente: Informe SECOP Abril 2015

3.5.2.3 Entidades Registradas

Figura No. 37

Acumulado de entidades registradas por mes

Gráfico 3. Acumulado de entidades registradas por mes

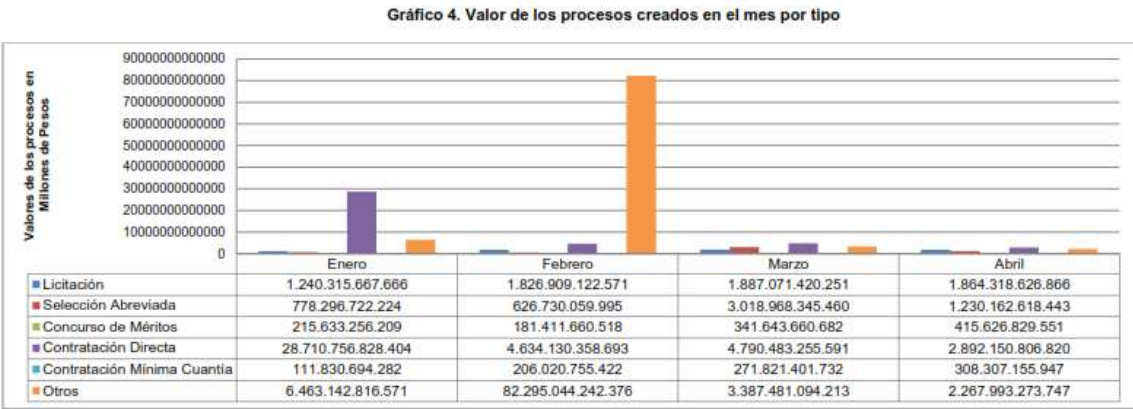


Fuente: Informe SECOP Abril 2015

3.5.2.4 Procesos Creados

Figura No. 38

Valor de los procesos creados por mes



Fuente: Informe SECOP Abril 2015

Se observa el crecimiento en la inversión gubernamental en las licitaciones.

Tabla No. 15

Cantidad y valor de los procesos creados por mes y por tipo

Tabla 4. Reporte de cantidad y valor de los procesos creados en el mes por tipo.

Mes	Licitación		Selección Abreviada		Concurso de Méritos		Contratación Directa		Contratación Mínima Cuantía		Otros		TOTAL	
	#	Valor	#	Valor	#	Valor	#	Valor	#	Valor	#	Valor	#	Valor
Enero	567	1.240.315.667.666	1.006	778.296.722.224	217	215.633.256.209	60.924	28.710.756.828.404	6.976	111.830.694.282	26.145	6.463.142.816.571	95.637	37.519.975.965.356
Febrero	973	1.826.909.122.571	2.493	626.730.059.995	435	181.411.660.518	74.302	4.634.130.358.693	12.716	206.020.755.422	27.243	82.295.044.242.376	116.162	89.770.246.199.575
Marzo	1040	1.887.071.420.251	3.103	3.018.968.345.460	642	341.643.660.682	60.298	4.790.483.255.591	15.239	271.821.401.732	24.301	3.387.481.094.213	104.623	13.697.469.177.929
Abril	1009	1.864.318.626.866	2.919	1.230.162.618.443	617	415.626.829.551	45.433	2.892.150.806.820	14.565	308.307.155.947	17.954	2.267.993.273.747	82.517	8.978.559.311.374
Promedio	897,3	1.799.345.276.854	2.360	1.547.505.722.459	478	287.499.100.149	60.239	10.271.593.695.685	12.380	225.187.645.935	23.911	23.612.468.591.796	100.265	37.703.603.032.657
Total	3559	7.037.393.107.415	9.521	6.190.022.609.635	1.911	1.148.996.400.596	240.957	41.086.374.782.659	48.516	900.790.553.741	95.643	94.448.674.367.163	401.139	149.966.250.674.234

Fuente: Informe SECOP Abril 2015

Los procesos creados por mes nos indican una cantidad y valores en ascenso, lo que determina mayor oportunidad de participación de las empresas.

3.5.2.5 Estado de los procesos

Tabla No. 16

Estado de los procesos publicados por mes

Tabla 5. Estado de los procesos publicados en el Portal por mes

Año	Mes	Borrador	Convocado	Adjudicado	Celebrado	Liquidado	Borrador Descartado	Terminado sin adjudicar	Terminado sin liquidar	Invitación abierta	Expresión de interés	Lista corta	Lista multiusos
2015	Enero	103	1592	490	86376	5191	49	635	1405	0	-	-	0
2014	Febrero	177	5099	1200	105964	3447	127	1167	984	0	1	-	0
2014	Marzo	669	18452	621	80728	2335	140	1269	412	0	-	-	0
2014	Abril	337	15828	886	60769	2665	144	1467	422	0	2	2	0

* Se refiere a la cantidad de procesos que están publicados en el portal distribuidos para cada estado.

Fuente: Informe SECOP Abril 2015

Los procesos son publicados en todo momento o estado en que se encuentren lo que hace posible realizar un seguimiento periódico.

3.5.2.6 Entidades que empezaron a publicar

Tabla No. 17

Entidades que empezaron a publicar

Tabla 6. Entidades que empezaron a publicar en el mes

Año	Mes	Número Entidades
2015	Enero	51
	Febrero	78
	Marzo	81
	Abril	77

Fuente: Informe SECOP Abril 2015

Las entidades estatales publican sus procesos de contratación en el portal, cada vez con un incremento en la cantidad de los mismos y con mayor transparencia, lo que beneficia a las empresas oferentes.

Figura No. 39

Entidades que empezaron a publicar en el mes

Gráfico 5. Entidades que empezaron a publicaren el mes



Fuente: Informe SECOP Abril 2015

3.6 ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD - LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

A continuación se realiza el estudio y la descripción del desarrollo y la conducta de la empresa MEISA, enfocados en la competencia ejercida por las empresas del sector basándose en el modelo de análisis por medio del mercado y la competencia, en el cual se presenta el grado de competencia y el rendimiento de la industria. Este modelo está apoyado en cinco lineamientos:

- La rivalidad entre los competidores.
- El ingreso de nuevas empresas del sector.
- El poder de negociación de los proveedores.
- El poder de negociación de los compradores.
- La amenaza de la sustitución.

Con base en estos puntos, la empresa debe realizar su análisis estructural del sector, el modelo permite analizar las amenazas y oportunidades que ofrece el sector.

Figura No. 40
Modelo de las cinco fuerzas.



Fuente: Michael Porter (1980)

El fin de del análisis de las cinco fuerzas de la competitividad es poder llegar a designar que tan atractivo es el segmento en el cual se centra el objeto del plan estratégico, para la empresa, dentro del sector y la industria, local y nacional. También se debe demarcar cual es la posición de la empresa dentro de la industria, en este caso las estructuras metálicas para proyectos de licitación pública.

3.6.1 Intensidad de la rivalidad

En el estudio de la competencia que se vive actualmente en el sector de la construcción de estructuras metálicas en Cali y el Valle del Cauca, el nivel de competencia del sector es alto, ya que actualmente existe gran número de empresas fuertes competitivamente hablando, las cuales conforman un grupo de contendientes tras la adjudicación de nuevas oportunidades de trabajo, aunque el número de proyectos llevados a licitación pública no significa que sea fácil la obtención de estos.

Es importante mencionar que para el caso del proyecto de estudio, el cual es la incursión de la empresa MEISA en el mercado del sector público, por medio de la creación del área de licitaciones públicas, el punto más importante al hablar de competencia es el de disputar con los demás, ofreciendo precios más bajos, la adjudicación de diferentes procesos de licitación pública, siendo que el campo de acción directo es el diseño estructural, el cálculo estructural, el presupuesto, la ejecución, montaje o izado de estructuras en sitio.

También se deben tratar puntos competitivos importantes al momento de definir un proceso, tales como la responsabilidad en tiempos de entrega, capacidad económica y financiera, calidad de materiales, maquinaria y equipo propio, personal capacitado tanto técnico como administrativo, calidad de los procesos constructivos, acabados, servicio al cliente, postventas.

En Cali existen más de 50 empresas dedicadas al trabajo de estructuras metálicas especializadas en diferentes campos del trabajo con estructuras pero haciendo la comparación específica en cuanto a las mismas actividades económicas tales como el

diseño, la construcción y el montaje de las estructuras en las diferentes obras y o proyectos civiles o de vías ya se reduce a menos de 20 y de las cuales tenemos tres en especial que son la competencia directa de la empresa en estos campos

Competidores directos

En el sector en el que se encuentra la empresa, existen varias empresas competidoras pero las más relevantes y con las cuales se puede llegar a hacer una medición o comparación de acuerdo al tamaño y la cantidad de clientes propios, además de posibles clientes que se disputan en el mercado de la construcción de estructuras metálicas para proyectos de construcción ya sean arquitectónicos, obras civiles y viales son: Estrumetal S.A., Metal Oriente Ltda., Metal Muñoz S.A.S. Estas empresas ofrecen los mismos productos y servicios en todas las etapas de la construcción, iniciando desde el diseño hasta el montaje y puesta en funcionamiento en sitio. Además de estos servicios, estas empresas al igual que MEISA prestan servicios adicionales, como el manejo y construcción de cimentaciones, estabilización y contención de terrenos, urbanismo y obras completarías.

Productos parecidos y la diversidad de competidores

Los productos que ofrecen las empresas de la competencia en el sector son básicamente los mismos ya que todas presentan una línea de productos y servicios basada en el diseño – fabricación – montaje de estructuras metálicas en todo tipo de proyectos tales como estructuras, fachadas y cubiertas para grandes superficies, bodegas, terminales terrestres y marítimos e infraestructura vial, para clientes del sector primeramente privado y del sector público. Estas a su vez ofrecen productos como asesorías, obras civiles y completarías, comercialización de algunos materiales.

Ubicación y campo de acción de la competencia

El sector de la construcción de estructuras metálicas ha tenido un fuerte crecimiento dentro de la construcción gracias a las bondades de los materiales utilizados, como lo son su fácil construcción, la rapidez en el montaje, la protección del medio ambiente, durabilidad etc. Por esta razón existen muchas empresas interesadas en este renglón de la construcción, en el caso del estudio de la competencia en Cali y el Valle del cauca, área de presencia comercial directa de la empresa, además de los proyectos realizados en otros departamentos, donde el auge de la construcción con este tipo de materiales es cada vez mayor, por esta razón es importante analizar la ubicación de las empresas competencia en la región y el sector comercial, estas se encuentran ubicadas Principalmente en Cali con infraestructura o sucursales en municipios cercanos a la planta o a la oficina principal, desde donde se atienden los clientes y los proyectos en ejecución o en trámite de asignación de contratos.

En cuanto al sector comercial todas se encuentran en el mismo renglón comercial orientado hacia la consecución de proyectos de diseño, fabricación y montajes de grandes estructuras metálicas para diferentes clientes y proyectos.

Crecimiento del sector

Actualmente en la región algunos sectores de la construcción tales como el metalúrgico y metalmecánico presentan un incremento positivo en las ventas, gracias al gran momento que vive la construcción a nivel local y nacional jalonado por el sector privado y el sector público, favoreciendo el auge de la construcción y fabricación de estructuras metálicas. Pero la industria nacional afronta una seria competencia extranjera en términos de precio y volumen producido, lo cual compromete el desarrollo de las actividades nacionales, sin demeritar el crecimiento en producción y ventas. También, estos sectores, se abren pasó con la diversificación de productos y eficiencia.

Costo de almacenaje

Alquileres: La empresa cuenta actualmente con los espacios adecuados como bodegas para el almacenaje y acopio de su propio material mientras este pasa a la planta de fabricación, por esta razón los costos por motivo de almacenaje que debemos tener en cuenta son los producidos por el deterioro de la planta física de la construcción en la que funciona, estos son: la reparación y mantenimiento del edificio (pintura, reparación y placas de pisos, etc.)

Seguros: Primas de seguros que la empresa tiene para cubrir el edificio (continente) de siniestros tales como incendios, inundaciones, etc.

Impuestos: Se incluyen todos los impuestos que recaigan sobre el edificio, tales como el Impuesto de Bienes Inmuebles.

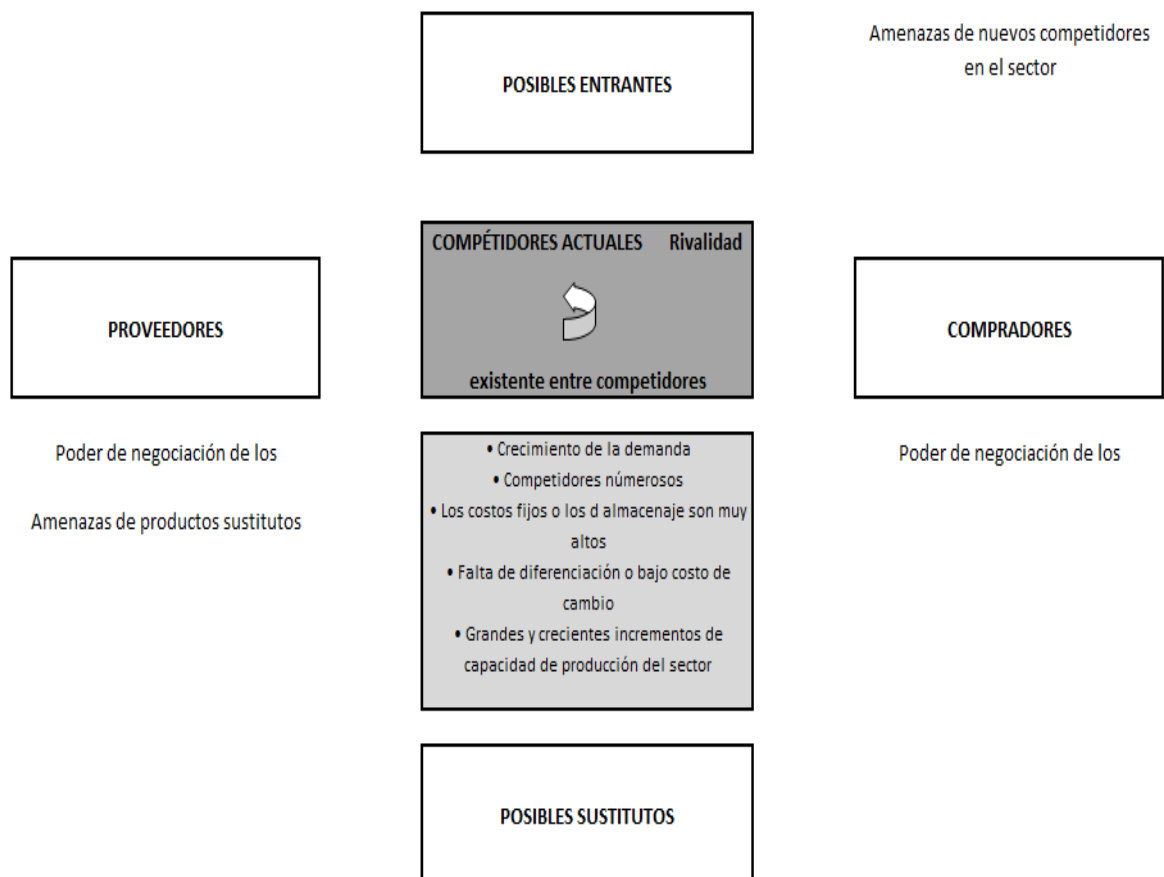
Incrementos de Capacidad

La empresa tiene la capacidad suficiente para hacerle frente a los grandes cambios que a través del tiempo presenta el sector, si hay que hacer grandes esfuerzos o grandes inversiones para poder seguir siendo competitivos en el sector y ante la competencia del sector, para poder afrontar tiempos de inestabilidad.

Factores que aumentan la rivalidad competitiva

- Crecimiento de la demanda
- Competidores numerosos
- Los costos fijos o los d almacenaje son muy altos
- Falta de diferenciación o bajo costo de cambio
- Grandes y crecientes incrementos de capacidad de producción del sector

Figura No. 41
Rivalidad competitiva



Fuente: Adopción de Betancourt Guerrero Benjamín a partir del modelo de M. Porter (1980)

3.6.2 Nuevas empresas del sector

Las nuevas empresas se ven enfrentadas a las barreras de entrada y están agrupadas en así:

Economías de escala

Esta barrera aparece cuando para una empresa debe alcanzar grandes niveles de producción para que el porcentaje de costos fijos comercialización e investigación sobre el margen variable sea adecuado.

En cuanto al costo de producción de en los procesos constructivos la empresa maneja precios accesibles manejables frente a los cambios económicos y financieros, en los procesos de diseño, producción y montaje se manejan precios competitivos gracias a su planta física, el personal competente, rápida respuesta en la consecución de materiales y de proveedores, importante aún más la tecnología y el equipo que posee en el sector y sobre todo para los clientes generando mayores utilidades y mejores precios ante la competencia. Esto hace que sea más difícil el surgimiento de nuevas empresas dedicadas al mismo campo de producción.

Diferenciación del producto:

La empresa MEISA cuenta con reconocimiento en la ciudad de Cali y el departamento del valle, gracias a la gran cantidad de proyectos que ha desarrollado, la calidad en sus productos finales, la atención al cliente antes durante y después de la ejecución de proyectos, el profesionalismo de los encargados de los procesos constructivos hacen que la empresa se posicione como una de las empresas con más aceptación dentro de los clientes del sur y centro del país.

Principales factores de diferenciación de productos

- Características físicas, prestaciones
- Accesorios que se suministran con el mismo
- Rendimiento técnico

- -Estética, diseño del producto
- -Diseño, embalaje
- -Otras características del embalaje
- -Marca y calidad de materiales usados
- -Publicidad
- -Estructura de precios. Política de descuentos
- -Disponibilidad de recambios y servicio post-venta
- -Garantía.
- -Disponibilidad de suministros
- -Seguridad en la utilización
- -Facilidad de manejo
- -Respeto al medio ambiente
- -Conexión/compatibilidad con otros productos o sistemas
- -Prontitud en la disponibilidad
- -Inclusión de todos los servicios que se suministran en el producto

Costos de cambio para el comprador

Se viven cambios en todo momento del desarrollo productivo de la empresa pero estos no deben afectar al comprador pues generaría mayor precio en los proyectos y/o proyectos a ejecutar, por esta razón la empresa asume el valor del cambio ya sea por aumento de personal, profesionalización del personal, aumento de equipos, mejoramiento de tecnología o actualización por esta razón estos se verán contrarrestados con mejoras en los proyectos y aumento de rendimientos en procesos. El aumento de los costos para el comprados es una de las barreras más fuertes con la que se encuentran las nuevas empresas ya que estos se ven reflejados en los precios que deben pagar los clientes haciéndolas no

tan atractivas y competitividad frente a las empresa de tradición y experiencia dentro del sector.

Accesos a canales de distribución:

La empresa maneja canales de distribución directos lo que hace que sus procesos sean más rápidos y sin intermediarios produciendo rebajas en los costos de producción en sus productos, esta barrera es muy marcada para las empresas nuevas para las cuales es más largo el proceso de canal de distribución.

Necesidades de capital:

Para iniciar una empresa dedicada a la construcción de estructuras metálicas para diferentes proyectos de la construcción y que a la vez participe en procesos de licitación pública o privada es necesario hacer una gran inversión en la construcción de la planta física, dotarla con los equipos necesarios, software de diseño, administrativo, financiero etc. para poder responder positivamente ante las oportunidades del sector y los proyectos ofertados ya que si no se cuenta con la infraestructura adecuada empezaría a atravesar y afrontar amenazas externas e internas en el desarrollo de la actividad económica. Por esta razón esta barrera esta evacuada ya que la empresa de este estudio cuenta con una gran infraestructura que marca una gran brecha entre esta y los posibles empresas emergentes del sector.

Acceso a tecnologías de punta:

La empresa maneja diferente software para las diferentes etapas de los proyectos, se tienen programas de diseño y cálculo de estructuras, programas contables, programas de seguimiento entre otros, cuenta con las licencias para trabajar en distintos campos de la

construcción. Las empresas nuevas deben invertir grandes recursos en la compra de estas licencias y además de la instrucción y actualización del personal en el uso de estos.

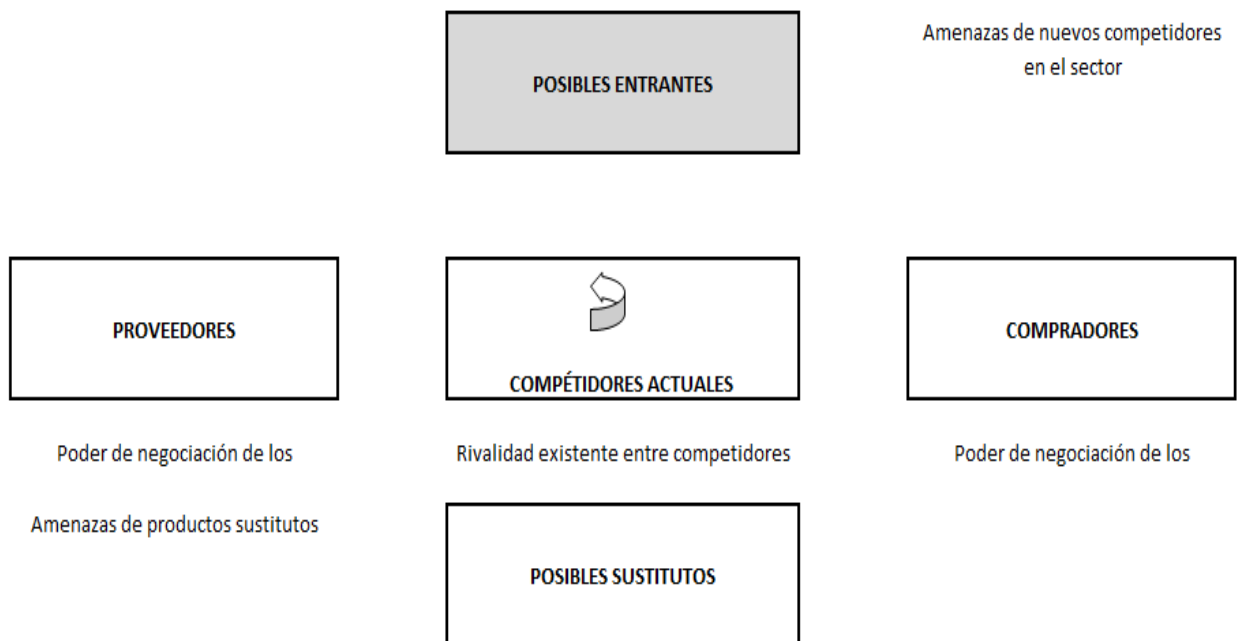
Acceso a materias primas:

En cuanto al acceso a las materias primas en este sector las empresas tanto nuevas como empresas existentes están en el mismo nivel de accesos a este puesto que en el país no se cuenta con gran variedad de siderúrgicas productoras, pero otra parte se ve el aumento en el ingreso de acero proveniente de México y China, por lo cual la empresas no tienen muchas opciones para la adquisición de los materiales.

Protección gubernamental:

En el país existen políticas que reducen el ingreso en sectores como el de la construcción como podrían ser las normas medio ambientales, las normas técnicas de construcción, la normativa para uso del espacio y de edificaciones, políticas arancelarias y tributarias, el cumplimiento de todas estas normativas hacen que sea más difícil la creación de la empresa ya sea por los valores económicos de estos y además el tiempo en la consecución de estas, para poder competir directamente con las empresas existentes.

Figura No. 42
Empresas entrantes



Fuente: Adopción de Betancourt Guerrero Benjamín a partir del modelo de M. Porter (1980)

3.6.3 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores juegan un papel importante dentro de la competitividad del sector ya que estos pueden competir mediante el aumento de precios y reduciendo sus costos, así cuese reducir la calidad de los productos, y su poder en las negociaciones varía de acuerdo a los siguientes factores.

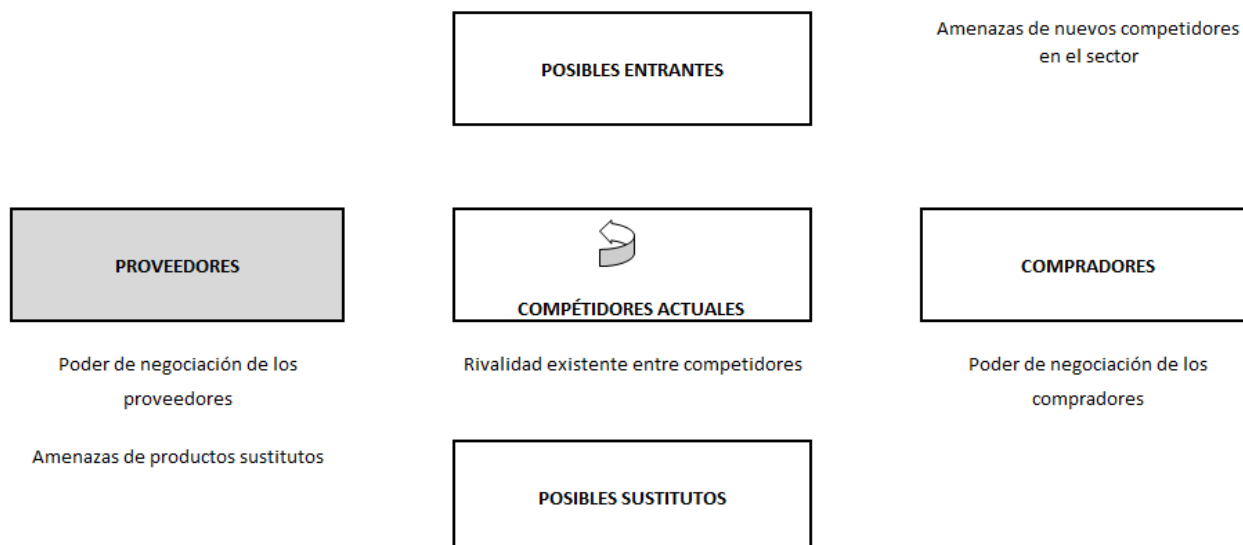
Número de proveedores importantes

Es medio-bajo, en el sector ya que los grandes empresas constructoras utilizan la oportunidad que da la encomia a escala y actualmente los empresas dedicadas a proveer materias primas y demás productos para la construcción también deben tener un gran musculo económico y financiero ya que las compras y los pagos se hacen a periodos largos de hasta tres meses, o el avance de obra, o por actas, esto sumado a los grandes volúmenes de pedidos de materia primas hace que el proveedor tenga menos poder de negociación, y tengan que igualar sus cobros con los pagos efectuados a las constructoras.

Importancia del sector para los proveedores

La oferta de productos metalúrgicos y metalmecánicos está altamente condicionada por la oferta del exterior. La gráfica 5, ilustra este efecto por diversas ramas de estas actividades y, la alta dependencia de las industrias de hierro y acero importadas, cuyos principales países de origen son Estados Unidos, China, México, Brasil, Japón y Alemania en orden de importancia. Aunque a partir de 2008 el volumen de carga importada de productos metalúrgicos y metalmecánicos se redujo, en 2010 retoma su senda de crecimiento y se acerca de nuevo a los 10 mil millones de dólares CIF.

Figura No. 43
Poder de negociación de proveedores



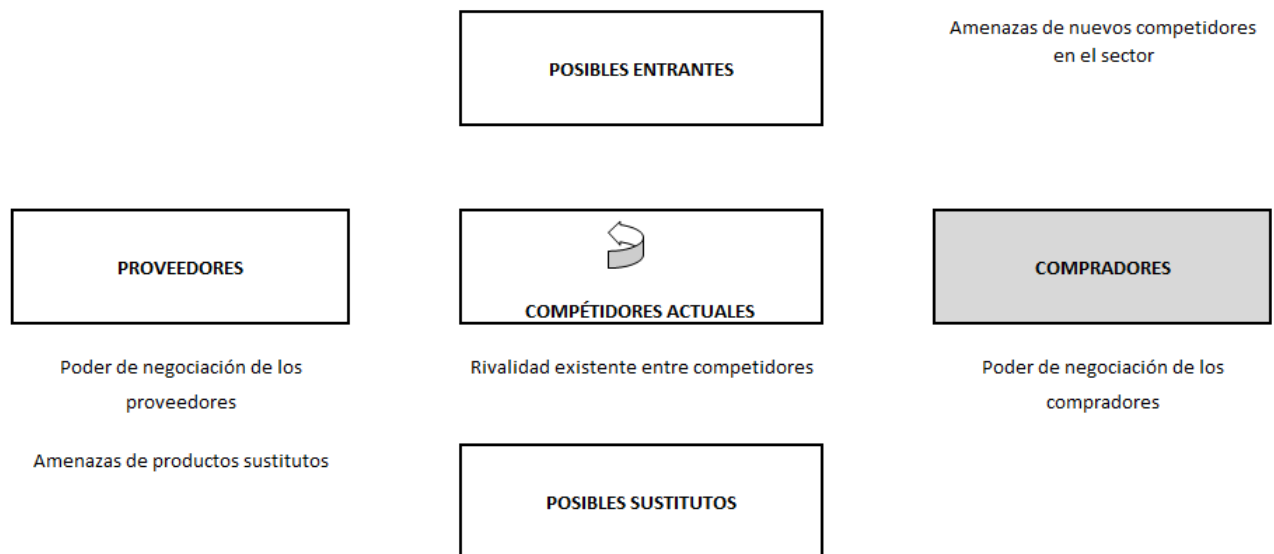
Fuente: Adopción de Betancourt Guerrero Benjamín a partir del modelo de M. Porter (1980)

3.6.4 Poder de negociación de los compradores

Para el caso del proyecto de estudio, el poder de negociación de los clientes es muy alto pues las entidades estatales son las principales generadoras de oportunidades de trabajado en este sector a nivel nacional, departamental y municipal, para las empresas colombianas vender bienes y servicios al Estado representa una gran oportunidad de negocio. Participar en un proceso de selección de contratistas constituye hoy un procedimiento sencillo, que permite a los empresarios acceder a esa oportunidad de negocio, en igualdad de condiciones, bajo unas normas claras, con la posibilidad de controvertir decisiones dentro de un marco de respeto y transparencia por esta razón es importante mencionar el significado y el objetivo de los procesos de contratación siendo esta “Proceso mediante el

cual la entidad convoca de forma abierta y pública, en igualdad de oportunidades, para que se presenten ofertas y se seleccione entre ellas, la más favorable a sus intereses. Procede cuando el bien o servicio a contratar supere un valor determinado de acuerdo al valor de los recursos que ejecute la entidad, salvo que el contrato a celebrarse o las circunstancias de escogencia encajen en alguna de las excepciones regidas por los procesos de selección abreviada, concurso de méritos o contratación directa. Su duración es aproximadamente de 3 meses, este término depende de la aplicación de los Acuerdos Comerciales.”²⁸ La empresa MEISA cuenta con fortalezas en cuanto a los puntos de evolución de una licitación como son los criterios de precio y técnicos (calidad y económicos), además de un puntaje por el apoyo a la industria nacional, y cuenta una gran experiencia en la ejecución de proyectos, además de capital para respaldar los proyectos a ejecutar.

Figura No. 44
Poder de negociación compradores



Fuente. Adopción de Betancourt Guerrero Benjamín a partir del modelo de M. Porter (1980)

²⁸ Leyes 80 de 1993 y 1150 de 2007

3.6.5 Productos sustitutivos

El sector de la construcción ha pasado por varios cambios en cuanto a los procesos técnicos y de materiales lo cual ha hecho que el acero y demás metales sean usados en la construcción gracias a la facilidad de usos, gran resistencia, la limpieza en su producción e instalación en sitio, además de ser un material poco contaminante, ya que es totalmente reciclable, esto hace que la construcción en metal se haya convertido en un gran sustituto del concreto.

Actualmente no se tiene en el mercado otro material que pueda sustituir a la construcción de estructuras metálicas, se están adelantando investigaciones para implementar el PVC en este tipo de estructuras pero aún está en etapa de investigación.

Se debe prever que el ingreso de nuevas tecnologías, sobre todo por las empresas extranjeras, que traen consigo un gran riesgo para las empresas nacionales, ya que estas ingresan en la industria con grandes adelantos tecnológicos, nuevos materiales, nuevos procesos constructivos y menor precio, se deben estar monitoreando estos cambios para así mejorar el servicio y los productos a entregar.

Figura No. 45
Productos sustitutos



Fuente: Adopción de Betancourt Guerrero Benjamín a partir del modelo de M. Porter (1980)

4. BENCHMARKING COMPETITIVO

El benchmarking es una forma de determinar qué tal es el desempeño de una empresa, comparado con el de otras empresas.

Michael J. Spendolini, define al Benchmarking como "el proceso continuo y sistemático de evaluar los productos, servicios o procesos de las organizaciones que son reconocidas por ser representativas de las mejores prácticas para efectos de mejora organizacional".

4.1 DESCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS REPRESENTATIVAS PARA ESTABLECER PARÁMETROS COMPARATIVOS

“Tradicionalmente, las empresas medían su desempeño y lo comparaban con su propio desempeño en el pasado. Esto daba una muy buena indicación de la mejora que está logrando. Sin embargo, aunque la empresa esté mejorando, es posible que otras empresas estén mejorando más, por lo que mejorar con respecto a años anteriores, puede no ser suficiente”²⁹.

4.1.1 Estrumetal S.A.³⁰

Es una empresa colombiana especializada en el diseño y construcción de obras civiles en acero. Sus servicios abarcan el diseño conceptual, cálculo estructural, producción, suministro, supervisión y montaje en sitio.

Cuentan con tecnología e ingeniería de avanzada tipo CAE/CAD/CAM y BIM 3D para la producción de estructuras en acero complejas mediante equipos CNC.

Han participado en proyectos de ingeniería por más de 30 años, no sólo en Colombia, sino también en países de Centro y Sur América.

²⁹ <http://www.degerencia.com/tema/benchmarking>

³⁰ www.estrumetal.com.co

Misión

Construir estructuras de acero con calidad, buen precio, buscando el beneficio del cliente, de los empleados, proveedores y accionistas.

Visión

En el año 2015 construiremos 15.000 ton de estructuras de acero.

Ubicación

Cuentan con plantas localizadas en Bogotá y la Zona Industrial de Cali – Yumbo, a dos horas del Puerto Internacional de Buenaventura sobre el Pacífico y comunicadas mediante una excelente infraestructura vial que nos permiten estar conectados con todo el país y el mundo.

Las plantas operan de manera continua las 24 horas del día con una capacidad de producción anual de 18,000 toneladas, posicionándonos como la empresa líder en construcción de Estructuras en Acero en nuestro País

Política Integrada de Sistemas de Gestión

ESTRUMETAL S.A. es una organización industrial, que diseña, fabrica y construye obras en estructura de acero, cumpliendo con los estándares y normas técnicas nacionales e internacionales aplicables, especificaciones contractuales y la legislación pertinente y cualquier otro requisito en Seguridad, Salud Ocupacional y Ambiente a la cual la empresa se haya suscrito voluntariamente.

Los empleados, accionistas, proveedores, la comunidad y clientes son parte integral de los sistemas de gestión, condensado en el programa de RSE, por lo tanto y de forma

permanente se ha adquirido a través de esta política el compromiso de suministrar todos los recursos encaminados a prevenir las lesiones y enfermedades de origen ocupacional, el daño a la propiedad, la contaminación, y la administración de los impactos y aspectos ambientales propias de las actividades, productos y servicios y el progreso sustentable de los círculos de interés, medidos por su satisfacción.

Los sistemas de gestión de calidad, ambiental, seguridad industrial y salud ocupacional están orientados a la evolución permanente en la mejora de su eficacia.

Objetivos:

- Orientar los procesos y el personal al cumplimiento de los compromisos con los clientes, buscando satisfacer sus necesidades.
- Aumentar el valor de empresa y de la marca.
- Aumentar las ventas de la compañía ingresando a nuevos mercados.
- Fortalecimiento y mejora continua, de los procesos internos de la compañía, buscando la excelencia operacional.
- Mantener las competencias del personal de acuerdo a los requerimientos de los mercados atendidos.
- Desarrollar y mantener altos estándares de seguridad y salud ocupacional.
- Posicionarse como una empresa ambientalmente responsable.
- Ser una empresa socialmente responsable.

El modelo de trabajo

Ofrece un paquete completo desde el diseño conceptual hasta la entrega del proyecto terminado, garantizando la mejor solución estructural para las necesidades y el presupuesto del cliente, a partir de un modelo de trabajo que abarca cuatro componentes: Estimación,

Detallado, Fabricación e Izado. Para garantizar un manejo integral del proyecto estructural, el Departamento de Ingeniería está en capacidad de proporcionar, adicionalmente, el diseño de la cimentación.

Tecnología de avanzada

Cuenta con un selecto grupo de diseñadores, ingenieros y dibujantes que poseen una amplia trayectoria en el diseño y la construcción de estructuras de acero.

La ingeniería de avanzada está basada en la metodología BIM 3D y herramientas virtuales de colaboración, mediante el uso de los más reconocidos programas de dibujo y análisis estructural que existen en el mercado, lo que permite crear modelos con una alta precisión y detalle que simulan todo el proceso desde el diseño conceptual hasta la fabricación, montaje y gestión de la construcción. Esta tecnología facilita actualizar cambios al diseño de manera automática con cada modificación realizada y en tiempo real.

Proceso productivo

Maquinaria y Equipos: Cuenta con tecnología CAE/CAD/CAM y con máquinas de control numérico para la producción de estructuras en acero, asegurando que la planta de producción esté permanentemente conectada con el Departamento de Ingeniería.

Software: Se avanza en la implementación de un sistema integrado de planificación de la producción ERP, que permite: mantener una trazabilidad total de los productos controlando en tiempo real el estado de la producción de cada uno de los proyectos que están en ejecución, generar listas de materiales y órdenes de producción, obtener información sobre los costos de producción para los diferentes procesos, programar las entregas, entre otros.

Construcción en sitio

Se trabaja con una orientación hacia la Satisfacción Total del Cliente contando con el apoyo y el trabajo coordinado de los proveedores y contratistas, que comparten y soportan la práctica permanente de procedimientos y estándares que generan como resultado la ejecución de procesos de montaje en forma metódica y exacta para satisfacer los requerimientos del cliente.

Implementa un estricto control para la construcción de las estructuras a través de metodologías basadas en Programas de Planeación Avanzada Learn Construction, que permiten garantizar el suministro de los elementos necesarios para cumplir con los tiempos de obra y las especificaciones del proyecto.

Logística y maquinaria

Coordina la entrega de materiales para la obra así como el montaje de las estructuras mediante vehículos y equipos propios; supervisa y controla las labores en sitio hasta la finalización de la estructura metálica.

Cuenta con la maquinaria requerida para el desarrollo de cualquier tipo de proyecto dentro del campo de la construcción de acero, tales como:

- Plataformas para Elevación de brazos articulados tipo Tijera.
- Grúas hidráulicas con capacidades de 28 y 35 toneladas.
- Plantas Eléctricas de 186 KW / 232 KVA.

Equipos de montaje

- Torre grúa tipo Luffing de 10 toneladas – única en el país – con capacidad de izaje de 3 toneladas a 50 metros.
- Torre grúa de rápido montaje y plegable de 4 toneladas con capacidad de izaje de 1 tonelada a 35 metros.
- Equipos de Elevación tipo manlift y boomlift.
- Telehandlers.

Figura No. 46

Algunos proyectos Estrumetal S.A.



Fuente: www.estrumetal.com.co

4.1.2 Metaloriente Ltda.³¹

Es una empresa que desde su creación en 1991 se ha dedicado al cálculo, diseño, fabricación y montaje de estructuras metálicas y carpintería metálica, entregando en cada proyecto toda la experiencia adquirida a lo largo de estos años, orientándonos hacia la total satisfacción de nuestros clientes desde un completo conocimiento de sus necesidades, lo que nos permite cumplir con sus requerimientos de construcción, ofreciendo soluciones estructurales óptimas que garantizan su inversión y rentabilidad.

Talento Humano

El equipo humano que conforma a METALORIENTE LTDA, está compuesto por personal operativo, administrativo y profesional debidamente calificado y homologado para el desarrollo de las actividades asignadas, que ha sido seleccionado ajustándose a las características del perfil del cargo con el fin de obtener el mejor y mayor rendimiento de las tareas asignadas.

Cuenta con un departamento de ingeniería ampliamente capacitado y con la experiencia de un gran número de construcciones satisfactorias que han permitido desarrollar estrategias para dar solución inmediata a los imprevistos que puedan surgir dentro de cualquier etapa del proceso constructivo, manteniendo la principal característica de la estructura metálica: MENOR TIEMPO DE CONSTRUCCION y para ello la fabricación es realizada en la planta de producción bajo un estricto proceso de supervisión y control, solo llevándose a cabo el armado en la obra a través de uniones atornilladas para ofrecer así la mejor calidad y satisfacción.

³¹ www.metaloriente.com.co

Infraestructura

La planta de producción está ubicada en la Parcelación Industrial La Nubia en la ciudad de Candelaria (Valle del Cauca) a 1.5 kilómetros del puente de Juanchito. Cuenta con más de 3.000 metros cuadrados construidos en dos naves destinados en su totalidad al proceso de producción y almacenamiento. Estas instalaciones están en continua evolución para adaptarse a un mejor proceso de desarrollo de los productos así como a la normatividad sobre seguridad industrial vigente.

Figura No. 47

Algunos proyectos Metaloriente Ltda



Fuente: www.metaloriente.com.co

Figura No. 48
Algunos proyectos Metaloriente Ltda



Fuente: www.metaloriente.com.co

Figura No. 49
Algunos proyectos Metaloriente Ltda



Fuente: www.metaloriente.com.co

4.1.3 Metal Muñoz S.A.S.³²

Metal Muñoz de Occidente es una empresa vallecaucana con más de 20 años de trayectoria en el sector metalmecánico colombiano, dedicada a satisfacer las necesidades de sus clientes en el diseño, fabricación e instalación de estructuras metálicas para diversas aplicaciones y productos de carpintería metálica en Acero y Aluminio para el sector Industrial, Comercial y Residencial.

Talento Humano

El grupo humano, altamente calificado para cada actividad esta principalmente compuesto por Ingenieros Industriales, Mecánicos y Civiles, además del grupo de apoyo administrativo, que en conjunto y cada día se brindan para atender las necesidades de los clientes.

Cuenta con un completo grupo de ingenieros, que poseen una amplia experiencia en el campo del diseño y la construcción de igual forma, se cuenta con operarios de soldadura homologados, y el personal complementario como supervisores de obra, ayudantes prácticos para realizar labores de montaje, corte y trazo, que en conjunto permite asegurar el desarrollo satisfactorio de los proyectos.

³² www.metalmunoz.com.co

Misión

"Construir productos en acero de excelente calidad que se ajusten a las necesidades de nuestros clientes buscando un beneficio común tanto para ellos como para nuestros empleados, proveedores y accionistas."

Visión

"Consolidarnos como una de las mejores empresas del país en el sector metalmecánico para llegar a producir en el año 2017 dos mil toneladas de productos derivados del acero."

Figura No. 50

Algunos proyectos Metal Muñoz S.A.S.



Fuente: Metal Muñoz de Occidente S.A.S.

4.2 FACTORES CLAVE DE ÉXITO

Después de determinar los competidores directos, se deben definir qué factores son claves y de mayor importancia para tener éxito en la industria.

Dentro del sector de la construcción en acero se identifican los siguientes factores como determinantes y claves para lograr el cumplimiento de las metas propuestas, o dicho en otras palabras, para conseguir el éxito, por ello la importancia de monitorearlos y analizarlos en la empresa, efectuando un comparativo frente a las compañías de la competencia directa o principales competidores de la empresa.

- Capital de trabajo - Musculo financiero
- Talento humano - personal para atender el mercado del sector público
- Relaciones públicas - influencia Política
- Tecnología
- Experiencia general y específica
- Disponibilidad de crédito – cupo
- Equipo propio y/o disponibilidad de maquinaria
- Precio competitivo
- Indicadores económicos - nivel de endeudamiento, liquidez, etc.
- Cumplimiento - entrega a satisfacción, calidad.

4.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Definidos los factores clave de éxito, se califican dentro de cada una de las empresas con el fin de determinar la empresa de mejor perfil, tanto de manera individual por factor como también general o total, para ello se califican los factores de acuerdo con el siguiente rango o escala: 4.0 para el mayor y 0.0 para el menor, de acuerdo con el porcentaje estimado.

Tabla No. 18
Matriz de Perfil Competitivo

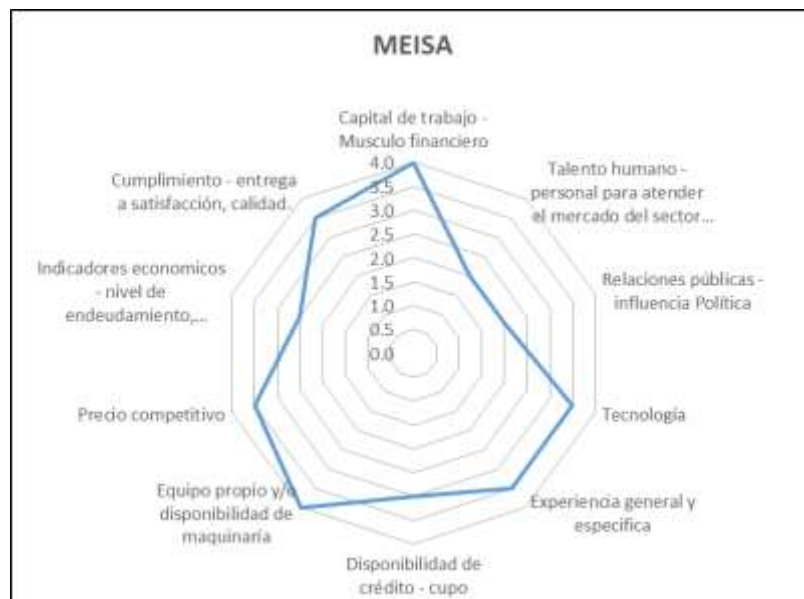
FACTOR CLAVE DE ÉXITO	PESO	MEISA		ESTRUMETAL S.A.		METAL ORIENTE LTDA.		METAL MUÑOZ SAS	
		VALOR	VALOR PONDERADO	VALOR	VALOR PONDERADO	VALOR	VALOR PONDERADO	VALOR	VALOR PONDERADO
Capital de trabajo - Musculo financiero	13%	4.0	0.52	4.00	0.52	3.00	0.39	3.00	0.39
Talento humano - personal para atender el mercado del sector público	11%	2.0	0.22	3.50	0.39	2.50	0.28	3.00	0.33
Relaciones públicas - influencia Política	8%	2.0	0.16	3.00	0.24	2.50	0.20	3.50	0.28
Tecnología	9%	3.5	0.32	3.50	0.32	3.00	0.27	3.00	0.27
Experiencia general y especifica	11%	3.5	0.39	4.00	0.44	3.50	0.39	3.00	0.33
Disponibilidad de crédito - cupo	10%	3.0	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30
Equipo propio y/o disponibilidad de maquinaria	10%	4.0	0.40	3.50	0.35	3.00	0.30	2.50	0.25
Precio competitivo	12%	3.5	0.42	3.50	0.42	2.50	0.30	4.00	0.48
Indicadores economicos - nivel de endeudamiento, liquidez, etc.	4%	2.5	0.10	3.00	0.12	3.00	0.12	3.00	0.12
Cumplimiento - entrega a satisfacción, calidad.	12%	3.5	0.42	3.00	0.36	3.00	0.36	2.50	0.30
TOTALES	100%		3.24		3.45		2.90		3.05

Fuente: Elaboración propia de los autores

Se puede determinar que la empresa líder es Estrumetal S.A. y MEISA ocupa un segundo lugar, superando a todos en el factor de equipo propio. (fortaleza)

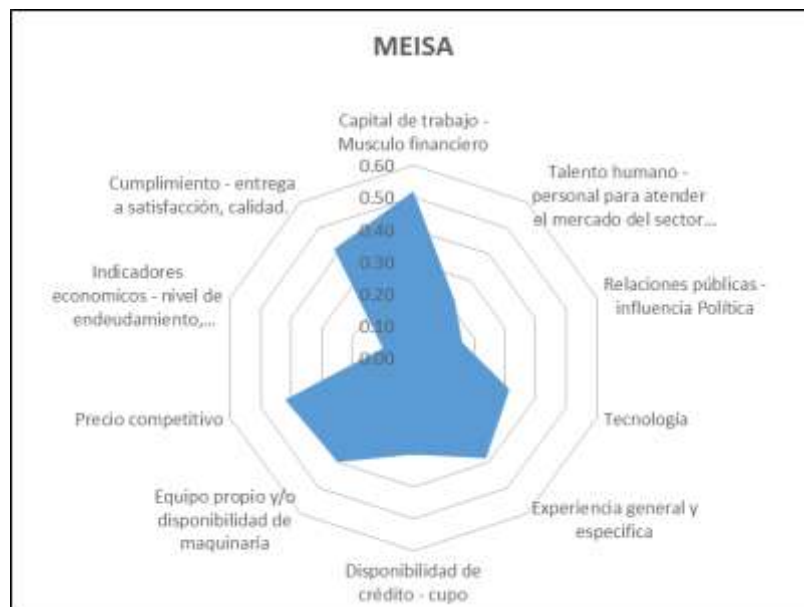
4.3.1 Radares MEISA

Figura No.51



Fuente: Elaboración propia de los autores

Figura No. 52



Fuente: Elaboración propia de los autores

4.3.2 Radares ESTRUMETAL S.A.

Figura No. 53



Fuente: Elaboración propia de los autores

Figura No. 54



Fuente: Elaboración propia de los autores

4.3.3 Radares METAL ORIENTE LTDA.

Figura N. 55



Fuente: Elaboración propia de los autores

Figura No. 56



Fuente: Elaboración propia de los autores

4.3.4 Radares METAL MUÑOZ SAS.

Figura No. 57



Fuente: Elaboración propia de los autores

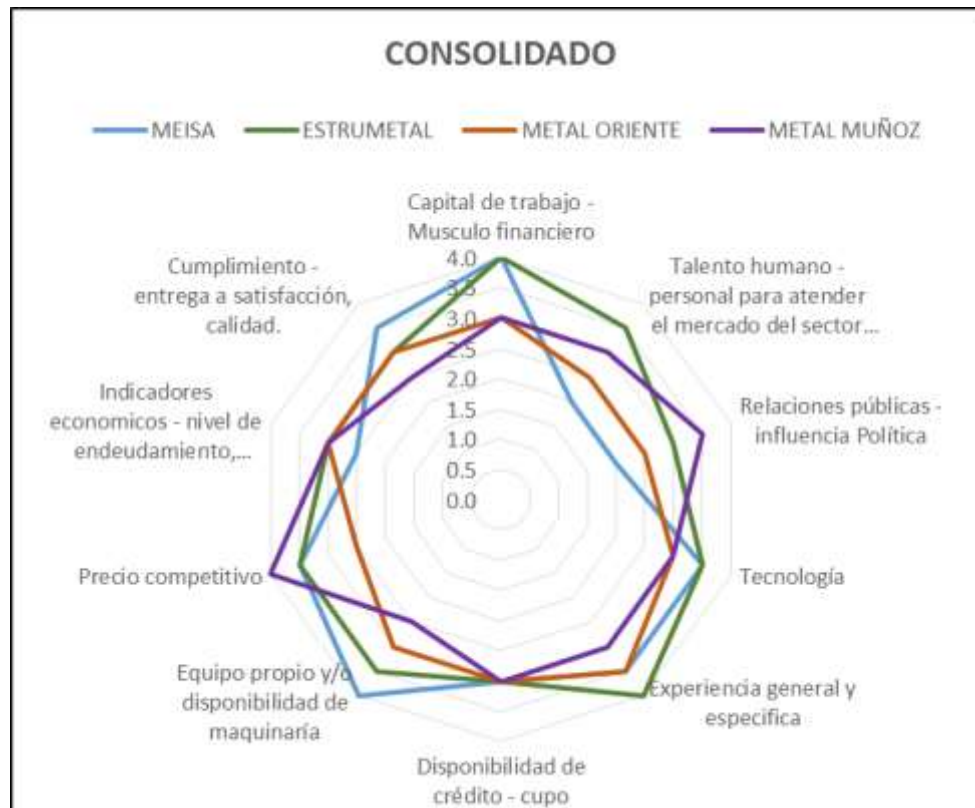
Figura No. 58



Fuente: Elaboración propia de los autores

4.3.5 Radar Consolidado

Figura No. 59



Fuente: Elaboración propia de los autores

4.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La matriz de perfil competitivo da como resultado una información muy valiosa y por ende vital para el proceso de la toma de decisiones, siendo así se concluye lo siguiente.

- En el total consolidado, la empresa que tiene un mayor puntaje es Estrumetal S.A. y es la única por encima de la empresa objetivo, lo que indica que la empresa en

general está bien posicionada para asumir el reto de ampliar su mercado al sector público.

- Las debilidades de la empresa MEISA se encuentran en relación con los factores de éxito en: Talento humano, básicamente se requiere aumentar el personal para atender el sector del nuevo mercado al que se planea llegar. Relaciones públicas, es indispensable lograr un mayor acercamiento con entidades gubernamentales y en general públicas. Indicadores económicos, nivel de endeudamiento, en algunas de las licitaciones públicas se exige un endeudamiento menor al 50%, lo cual limitaría la participación de la empresa en dichos casos.
- Teniendo en cuenta las debilidades detectadas se puede determinar que la empresa con mayor fortaleza en el campo del talento humano es Estrumetal S.A. quien posee el personal capacitado para atender el sector público. Así mismo presenta un menor valor en el indicador razón de deuda. Por otra parte la empresa con mayor fortaleza en el área de las relaciones públicas con el Estado y sus dirigentes políticos es Metal Muñoz.
- En los demás factores analizados se concluye que MEISA presenta una evidente fortaleza al encontrarse por encima de sus competidores, excepto en el factor experiencia, donde Estrumetal S.A. le supera por el tamaño y cantidad de obras ejecutadas, sin embargo MEISA posee una experiencia amplia que le permite cumplir con las especificaciones o requerimientos de las licitaciones públicas del sector construcción en acero.
- Las principales fortalezas de MEISA son, el contar con un capital de trabajo que le permite iniciar obras sin anticipo, lo cual es un valor bastante significativo en el

sector público de acuerdo con los últimos cambios y requisitos en este tema y el poseer equipo y maquinaria propios, para producción y montaje, lo que le permite no depender de ninguna empresa de alquiler de los mismos, lo que también genera un peso importante en el momento de obtener puntaje en una licitación pública.

5. ANÁLISIS INTERNO DEL ÁREA DE LICITACIONES DE LA EMPRESA MEISA

El objeto de realizar un análisis interno de la empresa, con énfasis en el área de licitaciones, es poder conocer los recursos y capacidades con los que se cuenta e identificar sus fortalezas y debilidades, para que así, en base a dichos recursos y capacidades, se consiga formular estrategias que permitan potenciar o aprovechar dichas fortalezas, y reducir o superar dichas debilidades.

5.1 RECURSOS FÍSICOS

Desarrolla su actividad industrial en dos plantas situadas en el Km 104 de la vía Panamericana en Jamundí, Valle, con un área de 6.000 M2 y en el Parque Industrial de Popayán, Cauca con un área de 4.000 M2 y con la edificación y área suficientes para el desarrollo como tal, de las sedes administrativas, las cuales están totalmente dotadas, equipadas, sistematizadas y actualizadas con software de contabilidad, control, presupuestos y diseños.

Cuenta con maquinaria especializada de producción y montaje de estructuras de acero, además de la maquinaria para la fabricación de teja y fachada metálica, lámina colaborante, y planta móvil de concreto, posee una flota propia de transporte con vehículos desde camionetas hasta tractomulas y camabaja, se concluye entonces que cuenta con los recursos físicos para atender las posibles licitaciones públicas que le sean adjudicadas.

5.2 RECURSOS FINANCIEROS

La empresa genera sus recursos financieros a partir del ejercicio de sus actividades propias, la fabricación, producción y venta de sus servicios. Es evidente que la clave para lograr el cumplimiento cabal de los objetivos trazados, es alcanzar una buena administración de los recursos.

5.2.1 Balance general

Este informe financiero condensa la información de las operaciones para dar a conocer el escenario financiero de la empresa.

Tabla No. 19
Balance General

METÁLICAS E INGENIERÍA					
BALANCE GENERAL					
(Expresado en pesos colombianos)					
ACTIVO		2,013	2,012	Variación	Valor
CORRIENTE	NOTA				
Disponible	4	61,772,000	72,157,000	-14%	(10,385,000)
Deudores	5	2,346,877,000	1,324,684,000	77%	1,022,193,000
Inventarios - contratos en ejecución	6	1,725,210,000	1,058,549,000	63%	666,661,000
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		4,133,859,000	2,455,390,000	68%	1,678,469,000
NO CORRIENTE					
Propiedades, planta y equipo	7	1,535,361,000	1,034,025,000	48%	501,336,000
Activos diferidos		4,922,000	0	0%	4,922,000
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		1,540,283,000	1,034,025,000	49%	506,258,000
TOTAL ACTIVO		5,674,142,000	3,489,415,000	63%	2,184,727,000
PASIVO Y PATRIMONIO					
PASIVO CORRIENTE					
Obligaciones financieras	8	294,056,000	0	0%	294,056,000
Proveedores	9	1,272,806,000	862,459,000	48%	410,347,000
Cuentas por pagar	10	398,466,000	363,210,000	10%	35,256,000
Impuestos, gravámenes y tasas	11	285,149,000	61,712,000	362%	223,437,000
Obligaciones laborales		226,369,000	89,284,000	154%	137,085,000
Pasivos, estimados y provisiones		3,312,000	0	0%	3,312,000
Otros pasivos		1,215,352,000	1,145,133,000	6%	70,219,000
TOTAL PASIVO CORRIENTE		3,695,510,000	2,521,798,000	47%	1,173,712,000
PASIVO NO CORRIENTE					
Obligaciones financieras	12	147,222,000	189,784,000	-22%	(42,562,000)
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		147,222,000	189,784,000	-22%	(42,562,000)
TOTAL PASIVO		3,842,732,000	2,711,582,000	42%	1,131,150,000
PATRIMONIO					
Capital social		157,040,000	40,000,000	293%	117,040,000
Reservas		1,525,033,000	312,304,000	388%	1,212,729,000
Resultados del ejercicio		149,337,000	97,351,000	0%	51,986,000
Resultado de ejercicios anteriores		0	328,178,000	-100%	(328,178,000)
TOTAL PATRIMONIO		1,831,410,000	777,833,000	135%	1,053,577,000
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		5,674,142,000	3,489,415,000	63%	2,184,727,000

Fuente: Departamento de Licitaciones MEISA

5.2.2 Estados financieros

En este informe se presentan de manera analítica, los ingresos obtenidos y los egresos incurridos por la empresa, en el desarrollo de su actividad.

Tabla No. 20
Estado de Resultados

METALICAS E INGENIERIA S.A. ESTADO DE RESULTADOS (Expresados en pesos Colombianos)							
Periodo comprendido entre Enero 1 y Diciembre 31 de							
	NOTA	2012	%	2011	%	Variacion	Valor
INGRESOS OPERACIONALES	17	13,097,091,000	100	9,762,665,000	100	34%	3,334,426,000
Menos:							
COSTO OPERACIONAL	18	12,082,554,000	92	8,956,615,000	92	35%	3,125,939,000
RESULTADO MARGINAL		1,014,537,000	8	806,050,000	8	26%	208,487,000
Menos:							
GASTOS ADMINISTRATIVOS	19	740,448,000	6	531,637,000	5	39%	208,811,000
RESULTADO OPERACIONAL		274,089,000		274,413,000		0%	(324,000)
Mas:							
INGRESOS NO OPERACIONALES	20	226,396,000	2	15,918,000	0	1322%	210,478,000
Menos:							
GASTOS NO OPERACIONALES	21	201,406,000	2	107,574,000	1	87%	93,832,000
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS		299,079,000		182,757,000		64%	116,322,000
PROVISION PARA IMPUESTO SOBRE LA RENTA		149,742,000		65,406,000		75%	84,336,000
UTILIDAD (PERDIDA) NETA		149,337,000	1	97,351,000	1	53%	51,986,000

Las notas adjuntas son parte integral de este estado financiero.

Fuente: Departamento de Licitaciones MEISA

5.2.3 Indicadores financieros

El uso de indicadores permite establecer relaciones entre cifras, con el propósito de conocer situaciones de interés particular, para la toma de decisiones de carácter financiero y administrativo.

5.2.3.1 Liquidez

Permite determinar la respuesta de la empresa para asumir el pago de las deudas de corto plazo.

$$\text{Liquidez} = \text{Activo cte.} / \text{Pasivo cte.} = 4.133.869.000 / 3.695.510.000 = \mathbf{1.12}$$

De acuerdo con el resultado anterior se concluye que la empresa tiene una liquidez aceptable.

5.2.3.2 Capital de Trabajo

Este indicador muestra los recursos con los que cuenta la compañía para desarrollar sus operaciones.

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo cte.} - \text{Pasivo cte.} = 4.133.869.000 - 3.695.510.000 = \mathbf{438, 349,000}$$

5.2.3.3 Endeudamiento

Indica la participación de los acreedores en la financiación de los activos de la compañía.

$$\text{Endeudamiento} = \text{Pasivo total} / \text{Activo total} = 3.842.732.000 / 5.674.142.000 = \mathbf{68\%}$$

Muestra la capacidad adicional de endeudamiento para la obtención de nuevos recursos de crédito, La razón de deuda por encima del 66% indica un endeudamiento menos manejable.

5.2.3.4 Ventas y proyecciones

Las ventas anuales de la empresa y sus activos la ubican en un buen punto a nivel competitivo en el mercado.

Figura No. 60.
Ventas vs. Utilidad operacional



Fuente: www.grupogia.com/fundamentales/

Figura No. 61.
Proyección de Ventas



Fuente: www.grupogia.com/fundamentales/

El posible inconveniente o debilidad se presenta en el nivel de endeudamiento que para determinadas licitaciones públicas se exige que no supere el 50%

Por otra parte los activos y capital de trabajo se constituyen en fortaleza para la empresa.

5.3 RECURSOS HUMANOS

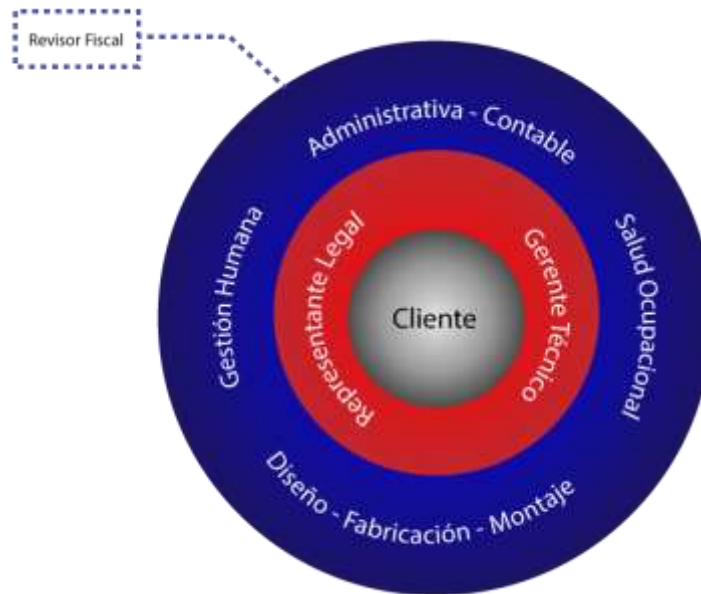
El grupo humano correspondiente al área de licitaciones y proyectos de la empresa está conformado por el Gerente técnico, el jefe del área de diseño con su equipo, los ingenieros de licitaciones, costos y presupuestos, con la ayuda del departamento de contabilidad y una asesoría jurídica general. Este equipo se encarga de estudiar y elaborar las licitaciones y propuestas privadas y a la vez en el caso de requerirse la atención de una licitación pública, se atiende con el mismo personal. Las decisiones finales siempre son tomadas por el gerente y dueño de la empresa.

Se puede observar que el recurso humano a pesar de estar altamente capacitado, actualizado y contar con las herramientas necesarias no es suficiente para la atención a cabalidad del sector público, lo que constituye una debilidad para la empresa en este sentido.

5.4 ORGANIZACIÓN – ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

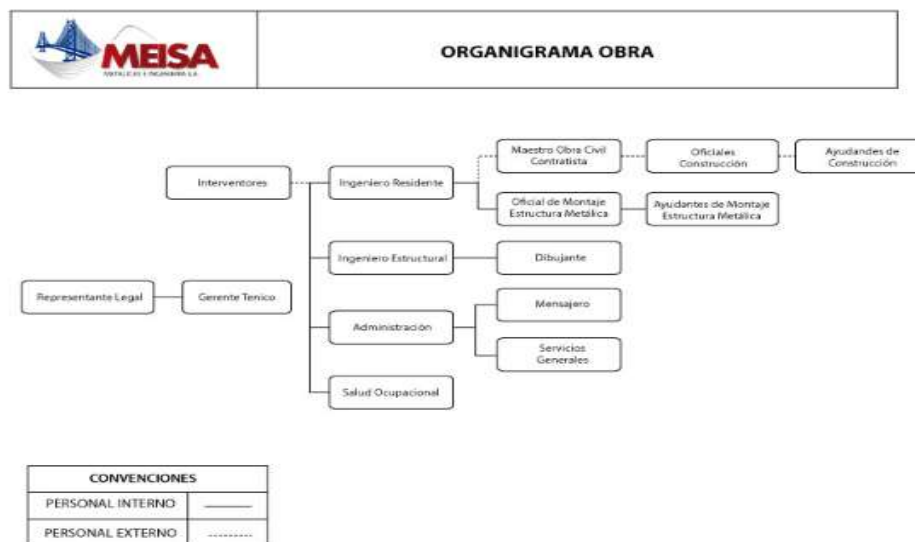
La estructura que hace referencia a los distintos departamentos que tiene la empresa para desempeñar sus funciones, así como las interrelaciones y dependencias que hay entre ellos se muestra en los siguientes organigramas.

Figura No. 62.
Organigrama Empresarial



Fuente: www.meisa.com.co

Figura No. 63.
Organigrama de Obra



Fuente: www.meisa.com.co

En la empresa se tienen definidos claramente los departamentos o áreas de acuerdo a sus funciones a desarrollar dentro de la misma, pero no existe un manual de procesos o procedimientos, escrito, que sea parte fundamental del cargo, donde se especifiquen funciones, tareas o alcances para cada cargo, lo que genera inconvenientes para los trabajadores.

5.5 PRODUCTO Y MERCADO

El producto entregado por la empresa son las estructuras metálicas para cualquier clase de obra civil, para ello cuenta con maquinaria especializada de producción y montaje de estructuras de acero para Edificios, Bodegas, Puentes Vehiculares, Puentes Peatonales, Escenarios Deportivos, Centros Comerciales, Cubiertas en teja Sin traslapo y Tipo sándwich.

Los servicios ofrecidos son los siguientes:

5.5.1 Diseño y Calculo estructural

Ofrece diseño arquitectónico y cálculos estructurales en todas y cada una de las etapas de proyecto, soportados en programas como:

RISA-3D: Para el análisis y diseño estructural.

TEKLA STRUCTURES: Para el modelado en 3D y desarrollo de planos de taller.

Todo cumpliendo con las normas sismo resistentes vigentes (NSR 10) y atendiendo estándares de fabricación y montaje de la A.W.S, A.I.S.C., INVIAS, OSHA.

Constituye una fortaleza de la empresa.

5.5.2 Fabricación y Montaje

Dispone de talento humano y profesional, responsabilidad laboral, infraestructura física y los equipos necesarios para llevar a cabo este proceso. Igualmente, con experiencia en todo lo relacionado con la fabricación, montaje, construcción, y manejo de obras civiles.

Cuenta con la implementación del correspondiente procedimiento del sistema de gestión de calidad, seguridad, salud ocupacional y manejo del medio ambiente, siempre empleando materia prima de la más alta calidad, que garantiza a nuestros clientes su adecuada transformación y entrega.

5.5.3 Asesoría y acompañamiento

Suministra una completa asesoría integral y el acompañamiento respectivo en el desarrollo de los proyectos, asesoría, tanto, técnica, administrativa y ambientalmente como en la ejecución del mismo.

Es una fortaleza de la empresa el acompañamiento y sobre todo la optimización de diseños.

5.5.4 Mercado

La empresa atiende básicamente el mercado del sector privado, en una forma directa y de manera indirecta el sector público a través de las empresas que ejecutan contratos estatales, actuando como subcontratista de las mismas.

5.6 FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Identificar las principales fortalezas y debilidades permite a la empresa mantener un alto nivel de competitividad, conociendo que beneficia y que perjudica el logro de los objetivos planteados.

Tabla No. 21 Fortalezas y debilidades

FORTALEZA	MAYOR	MENOR
Plantas físicas dotadas	X	
Maquinaria especializada de producción y montaje	X	
Tecnología – sistematización	X	
Flota de transporte	X	
Activos – Capital de trabajo	X	
Acompañamiento – optimización de diseños		X
Personal calificado y capacitado		X
Imagen positiva ante los clientes		X
DEBILIDAD	MAYOR	MENOR
Indicador económico - Nivel de endeudamiento	X	
Capacidad legal – falta abogado con experiencia contratación estatal	X	
Falta persona encargada de hacer seguimiento permanente en la web a los procesos de contratación	X	
Personal de apoyo para elaboración de propuestas	X	
Manual de procesos o procedimientos, escrito, que sea parte fundamental del cargo	X	
Asignación de mayor cantidad de tareas a una persona de las que puede cumplir		X
Falta fortalecimiento del departamento de compras		X
Se adquieren compromisos sin tener en cuenta planeación	X	
Relaciones públicas – influencia política		X

Fuente: Elaboración propia de los autores

5.7 ANÁLISIS DOFA

Un análisis DOFA es la evaluación objetiva de datos, que se ponen ordenada y lógicamente para ayudar con la comprensión de los problemas, presentar soluciones, discutirlos y finalmente tomar decisiones respecto del futuro de la compañía.

5.7.1 MATRIZ DOFA

El análisis DOFA es una importante herramienta de apoyo para la toma de decisiones generalmente usada para analizar sistemáticamente los ambientes interno y externo de una organización³³

La importancia de la matriz DOFA radica en que hace un diagnóstico real de la empresa, se muestra, cómo está y cómo va la empresa, lo que brinda el principal elemento requerido para tomar decisiones, conciencia de la realidad, pues cuando se conoce la realidad de la empresa, se puede saber qué hacer.

La matriz DOFA muestra con claridad cuáles son las debilidades, las oportunidades, las fortalezas y las amenazas de la empresa, elementos que al estar completamente claros, dan una visión global e integral de la verdadera situación de la compañía.

Conocer las debilidades, permite ubicar los puntos débiles y saber qué es lo que se debe mejorar, así como conocer las oportunidades, determina hacia donde encaminar los recursos y esfuerzos e identificar las fortalezas, permite diseñar objetivos y metas claras además de precisas.

³³ Tomado de <http://www.docentes.unal.edu.co/facortesa/>

Tabla No. 22
Matriz DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Maquinaria especializada de producción y montaje	Indicador económico - Nivel de endeudamiento
Flota de transporte	Capacidad legal – falta abogado con experiencia contratación estatal
Activos – Capital de trabajo	Falta persona encargada de hacer seguimiento permanente en la web a los procesos de contratación
Tecnología – sistematización	Relaciones públicas – influencia política
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Mayor auge del acero en construcción	Clientelismo - manejo de las licitaciones
Alianzas con empresarios comerciales	Seguridad y orden público, principalmente en las vías
Inversión del gobierno en vías (puentes)	Competencia
Medios de comunicación (Internet)	

Fuente: Elaboración propia de los autores

Tabla No. 23 Análisis Matriz DOFA

DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Maquinaria especializada de producción y montaje	Indicador económico - Nivel de endeudamiento
	Flota de transporte	Capacidad legal – falta abogado con experiencia contratación estatal
	Activos – Capital de trabajo	Falta persona encargada de hacer seguimiento permanente en la web a los procesos de contratación
	Tecnología – sistematización	Relaciones públicas – influencia política
OPORTUNIDADES	FO	DO
Mayor auge del acero en construcción	Utilizar la maquinaria y tecnología que se posee, para aprovechar que, con el mayor auge del acero en la construcción, se ha aumentado la inversión del gobierno en este sector	Contratar abogado con experiencia contratación estatal, ya que el gobierno se encuentra invirtiendo en proyectos del sector
Inversión del gobierno en vías (puentes)		
Alianzas con empresarios comerciales –Consortios	Usar el capital de trabajo para participar en las licitaciones estatales publicadas en el SECOP ³⁴ y de acuerdo con los requisitos incrementarlo mediante un consorcio con otra empresa para acceder a proyectos de mayor envergadura	Mejorar el indicador de nivel de endeudamiento de la empresa haciendo alianza, (consorcio o unión temporal) con otras empresas.
Medios de comunicación (Internet)		Contratar persona para hacer seguimiento permanente en la web a los procesos de contratación, ya que todo proyecto público es ofertado en la web, además de funciones propias del proceso licitatorio
AMENAZAS	FA	DA
Clientelismo - manejo de las licitaciones	Con la maquinaria, transporte y tecnología propias, además del buen capital de trabajo buscar altos puntajes para evitar el manejo de licitaciones y ubicarse en un nivel altamente competitivo	Contratar abogado con experiencia contratación estatal para evitar manejo de licitaciones
Competencia		Buscar buenas relaciones públicas y políticas
Impuestos adicionales de las entidades estatales	Tener en cuenta en el valor de las propuestas, el costo de los impuestos estatales	

Fuente: Elaboración propia de los autores

³⁴ Portal Único de Contratación, <https://www.contratos.gov.co>

6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Metálicas e Ingeniería S.A “MEISA”, es una empresa de Ingeniería especializada en el diseño, fabricación y montaje de estructuras de acero. Igualmente, en la construcción, manejo de proyectos y obras de ingeniería civil.

6.1 MISIÓN

“MEISA” es una empresa, orientada a fabricar estructuras metálicas para todo lo que implica la construcción de cualquier clase de obras civiles, especialmente Puentes, Bodegas, Edificios, Casas y Apartamentos, así como de la transformación de todo tipo de elementos metálicos en estructuras y artículos en carpintería metálica, buscando siempre una excelente calidad y la satisfacción del cliente, de una manera eficiente y rentable.

6.2 MISIÓN PROPUESTA

“MEISA” es una empresa, orientada a fabricar estructuras metálicas para todo lo que implica la construcción de cualquier clase de obras civiles, especialmente Puentes, Bodegas, Edificios, Casas y Apartamentos, así como la transformación de todo tipo de elementos metálicos en estructuras y artículos en carpintería metálica, buscando siempre una excelente calidad y la satisfacción del cliente, tanto del sector privado como del público, de una manera eficiente y rentable.

6.3 VISIÓN

“MEISA” busca ser una empresa sustentada en principios éticos y morales; sostenible y nacionalmente competitiva en términos de eficiencia, productividad, actualización y

tecnología de equipos y materiales; así como ser la mejor opción a la hora de suplir las necesidades de nuestros clientes actuales y futuros.

6.4 VISIÓN PROPUESTA

“MEISA” busca ser una empresa, que sustentándose en principios éticos y morales, sostenibles y nacionalmente competitivos en términos de eficiencia, productividad, actualización y tecnología de equipos y materiales; se convierta en una de las mejores opciones a la hora de suplir las necesidades de nuestros clientes actuales y futuros del sector privado y del público.

6.5 VALORES EMPRESARIALES

- Calidad de Nuestro Trabajo.
- Efectividad.
- Aprendizaje Continúo.
- Integridad.
- Respeto.
- Lealtad.
- Pasión

6.6 POLÍTICA DE CALIDAD

Se construyen obras, elaborando planes de calidad ajustados a la necesidades de cada proyecto, cumpliendo con las Normas Sismo Resistentes vigentes (NSR 10), atendiendo

estándares de fabricación y montaje de la A.W.S, A.I.S.C, INVIAS, OSHA, y observando la Gestión de Seguridad, Salud Ocupacional y Manejo del Medio Ambiente.

Con sus recursos humanos se garantiza el éxito en cada uno de los proyectos y servicios, realizando control en todos los procesos con el fin de entregar productos de óptima calidad. Se Estudian, diseñan e implementan alternativas que buscan afirmar e incrementar los estándares de producción de la industria, mediante esquemas, diseños y sistemas tecnológicos de alta calidad.

6.7 OBJETIVOS DEL ÁREA DE LICITACIONES

6.7.1 Objetivos estratégicos

- En los años 2016 a 2018 la empresa MEISA debe ampliar y expandir sus servicios y clientes con el propósito de aumentar año tras años la rentabilidad de la empresa.
- Monitorear nuevas oportunidades de negocios cubriendo parte de la oferta ofrecida por las entidades del gobierno.
- Ser una empresa más competitiva diferenciándose de la competencia por políticas de calidad y entrega de proyectos a tiempo con el fin de evitar reproceso y/o multas.
- Fortalecer el área comercial con el fin de participar y obtener el mayor número de proyectos por medio de licitación pública.
- Incursionar en grandes proyectos a nivel nacional ya sea presentando las propuestas individualmente o por la creación de alianzas, consorcios y/o uniones temporales con otras empresas del sector.
- Fortalecimiento del ambiente organizativo entre los departamentos de la empresa técnica administrativos a partir del año 2016.

6.7.2 Objetivo Financiero

Mejorar los ingresos anuales a partir de la consecución de 3 o más contratos cuyo valor sea superior a \$200.000.000 de pesos, durante los primeros 3 años.

6.7.3 Objetivo Administrativo

Mejorar la eficiencia administrativa del departamento de licitaciones aumentando en dos cargos el número de personal dedicado a la búsqueda, seguimiento y ejecución de propuestas o licitaciones más factibles con el fin de aumentar las probabilidades de consecución de contratos durante el primer año.

6.7.4 Objetivo Comercial

Aumentar la capacidad de contratación estatal con la creación de uniones temporales, consorcios para proyectos de mayor inversión (más de 20.000 millones de pesos) con el fin de fortalecer la capacidad de endeudamiento, y la capacidad técnica. Ya sea con empresas del mismo sector y nivel o con grandes proveedores mejorando así el departamento de licitaciones como el área de compras.

6.7.5 Objetivo Técnico

Aumentar la maquinaria y el equipo menor especializado en producción y montaje de estructuras metálicas, para aprovechar el auge que tiene el acero y la inclusión de esta

materia prima en los proyectos de entidades como Invias, Fuerzas militares, instituciones educativas etc.

6.8 ESTRATEGIAS

6.8.1 Estrategias financieras

- Participación en licitaciones cuyo valor sean superiores a 200.000.000 de pesos.
- Aumentar el margen de ganancia en 10% después del primer año de actividad, obteniendo de la reducción de los costos en los procesos administrativos y técnicos.
- Crear y actualizar constantemente un banco de proveedores de la región y fuera de esta con el fin de garantizar el acopio de las diferentes materias primas para desarrollarlos proyectos conseguidos
- Crear y estar actualizar constantemente un banco de contratistas de la región y fuera de esta con el fin de garantizar la presencia de personal técnico capacitado en todo momento para desarrollar los proyectos conseguidos.
- Creación de un manual interno con el fin de mantener al personal antiguo y al personal nuevo capacitado en todos los procesos financieros que se presenten con las diferentes instituciones tales como la reducción en los tiempos de entregas de actas y cuentas de cobro, presentaciones de actas de avance, informes generales o

de rendimientos, etc. con el fin acelerar los procesos de pagos y o de liquidación y no caer en reproceso y en tiempos muertos por falta de liquides.

- Consolidación de las relaciones entre el departamento de contabilidad y el departamento de tal forma que estos actúen como uno solo y de esta manera mejorar la programación técnica y la programación de inversión para poder cumplir a cabalidad la ruta crítica de cada proyecto.

6.8.2 Estrategias administrativas

- Vinculación al departamento de licitaciones personal especializado en temas legales de propios de la contratación pública para realizar el seguimiento, presentación de novedades, adendas y defensa de las propuestas en los procesos de licitación en las diferentes entidades del estado.
- Incursionar en el mercado local en la ciudad de Cali con un nuevo departamento de construcción de proyectos estatales.
- incrementar durante los tres primeros años la consecución de contratos en un 10%.
- implantación y fomento de un clima interno para afianzar las relaciones entre los departamentos o dependencias existentes y el cambio proveniente del nuevo departamento de licitaciones públicas.

6.8.3 Estrategias comerciales

- Crear un banco de datos con la información de entidades y los proyectos en estudio o etapa de pre pliegos con el fin de ofrecer los servicios técnicos y administrativos para la ejecución de los pliegos de licitación para luego poder participar en dichos procesos.
- Conseguir nuevos convenios con más proveedores con el fin de mejorar los precios de los procesos constructivos haciendo este departamento más competitivo.
- Fortalecer el área comercial ofreciendo asesorías en presentación de proyectos a las diferentes entidades del estado a nivel local y departamental.
- Aumentar la atención del cliente a nivel de consultorías con el fin de ampliar en número de entidades clientes en un 20% cada año.

6.8.4 Estrategias técnicas

- Mantener convenios con otras empresas para conseguir la mayoría de las partes de la estructuras pre fabricadas con el fin de reducir al menos en un 20% el trabajo en la planta de la empresa para reducir costos de producción y el desgaste de los equipos.

- Crear espacios para capacitación de todo el personal técnico en normas técnicas nsr – 2010.
- Implantar el control de calidad en todos los procesos técnicos, monitorear y corregir desperdicios y atrasos en la entrega de los proyectos.
- Realizar las compras a proveedores y marcas del mercado certificados para garantizar la calidad y la duración de los proyectos a ejecutar.

6.9 PLAN DE ACCIÓN

Se realiza una investigación y análisis de los nuevos mercados en el sector de la construcción en acero en la nación, el departamento y la región, con el fin de plantear y organizar estrategias de gestión que permitan alcanzar las metas trazadas por la gerencia general de la organización y los socios.

El alcance, Involucra todas las entidades públicas y privadas que requieran los servicios de la organización en el desarrollo de proyectos principalmente de estructuras de acero y concreto para los cuales la empresa es idónea y competitiva.

Durante los últimos años la gestión comercial de MEISA se ha llevado a cabo por parte la gerencia general y sus relaciones, además de la participación en licitaciones del sector privado, con un desarrollo exitoso; sin embargo, no se había estructurado un proceso comercial enfocado en la incursión en el sector público.

Tabla No. 24
Plan de Acción

OBJETIVO FINANCIERO:							
• Mejorar los ingresos anuales a partir de la consecución de 3 o más contratos cuyo valor sea superior a \$200.000.000 de pesos, durante los primeros 3 años.							
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA				COSTO	RESPONSABLE
		ACT/TRIM.	1	2	3	4	
PARTICIPACION EN LICITACIONES CUYO VALOR SEAN SUPERIORES A 200.000.000 DE PESOS	Monitorear licitaciones con valor superior a 200.000.000	1				\$ 26,000,000.00	ING O ARQUITECTO + DIRECTOR DE DEPARTAMENTO
AUMENTAR EL MARGEN DE GANANCIA EN 10% DESPUÉS DEL PRIMER AÑO DE ACTIVIDAD, OBTENIENDO DE LA REDUCCIÓN DE LOS COSTOS EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y TÉCNICOS.	Presentación de 2 licitaciones trimestralmente con valor superior a 200.000.000	2				\$ 50,000,000.00	ING O ARQUITECTO + ABOGADO +DIRECTOR DE DEPARTAMENTO
	Ejecución de proyectos tres proyectos con valor superior a 200.000.000	3				\$ 100,000,000.00	DEPARTAMENTO TECNICO+ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO + DEPARTAMENTO FINANCIERO DIRECTOR DE DEPARTAMENTO DE LICITACIONES
CREAR Y ACTUALIZAR CONSTANTEMENTE UN BANCO DE PROVEEDORES DE LA REGIÓN Y FUERA DE ESTA CON EL FIN DE GARANTIZAR EL ACOPIO DE LAS DIFERENTES MATERIAS PRIMAS PARA DESARROLLARLOS PROYECTOS CONSEGUIDOS	Realizar convenios con los proveedores más grandes de la región.	4				\$ 2,000,000.00	DEPARTAMENTO FINANCIERO DIRECTOR DE DEPARTAMENTO DE LICITACIONES
	Hacer sondeos de la competencia y precios de los proveedores directos de la empresa.	5				\$ 2,000,000.00	DEPARTAMENTO FINANCIERO DIRECTOR DE DEPARTAMENTO DE LICITACIONES
CREAR Y ESTAR ACTUALIZAR CONSTANTEMENTE UN BANCO DE CONTRATISTAS DE LA REGIÓN Y FUERA DE ESTA CON EL FIN DE GARANTIZAR LA PRESENCIA DE PERSONAL TÉCNICO CAPACITADO EN TODO MOMENTO PARA DESARROLLAR LOS PROYECTOS CONSEGUIDOS	Evaluar los contratistas constantemente para garantizar la calidad de obra tanto en obras civiles como acabados.	6				\$ 250,000.00	ING O ARQUITECTO + DIRECTOR DE DEPARTAMENTO DEPARTAMENTO FINANCIERO DIRECTOR DE DEPARTAMENTO DE LICITACIONES
	Mejoras las condiciones contractuales a los contratistas de mano de obra con el fin de crear lealtad mutua y mantener las mejores relaciones para obtener los mejores resultados en los proyectos.	7					DEPARTAMENTO FINANCIERO DIRECTOR DE DEPARTAMENTO DE LICITACIONES
CREACIÓN DE UN MANUAL INTERNO CON EL FIN DE MANTENER AL PERSONAL ANTIGUO Y AL PERSONAL NUEVO CAPACITADO EN TODOS LOS PROCESOS FINANCIEROS QUE SE PRESENTEN CON LAS DIFERENTES INSTITUCIONES TALES COMO LA REDUCCIÓN EN LOS TIEMPOS DE ENTREGAS DE ACTAS Y CUENTAS DE COBRO, PRESENTACIONES DE ACTAS DE AVANCE, INFORMES GENERALES O DE RENDIMIENTOS, ETC. CON EL FIN ACELERAR LOS PROCESOS DE PAGOS Y O DE LIQUIDACIÓN Y NO CAER EN REPROCESOS Y EN TIEMPOS MUERTOS POR FALTA DE LIQUIDEZ.	Hacer nuevas negociaciones con proveedores y transportadores de materiales de fuera de la región.	8					DEPARTAMENTO FINANCIERO DIRECTOR DE DEPARTAMENTO DE LICITACIONES
	Crear programas de trazabilidad de fechas de entregas y planes de cobro a las diferentes instituciones.	9				\$ 2,000,000.00	ING O ARQUITECTO + DIRECTOR DE DEPARTAMENTO DEPARTAMENTO FINANCIERO DIRECTOR DE DEPARTAMENTO DE LICITACIONES
	Realizar capacitaciones periódicas al personal con el fin de agilizarla presentación de actas de cobro.	10				\$ 5,000,000.00	ING O ARQUITECTO + DIRECTOR DE DEPARTAMENTO DEPARTAMENTO FINANCIERO DIRECTOR DE DEPARTAMENTO DE LICITACIONES
CONSOLIDACIÓN DE LAS RELACIONES ENTRE EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y EL DEPARTAMENTO DE TAL FORMA QUE ESTOS ACTÚEN COMO UNO SOLO Y DE ESTA MANERA MEJORAR LA PROGRAMACIÓN TÉCNICA Y LA PROGRAMACIÓN DE INVERSIÓN PARA PODER CUMPLIR A CABALIDAD LA RUTA CRÍTICA DE CADA PROYECTO.	Capacitación del personal en programas y programación técnica.	11				\$ 5,000,000.00	ING O ARQUITECTO + DIRECTOR DE DEPARTAMENTO DEPARTAMENTO FINANCIERO DIRECTOR DE DEPARTAMENTO DE LICITACIONES
	Creación de diagramas de flujo más ajustados mas al detalle y simultaneo al avance de obra.	12				\$ 1,500,000.00	ING O ARQUITECTO + DIRECTOR DE DEPARTAMENTO DEPARTAMENTO FINANCIERO DIRECTOR DE DEPARTAMENTO DE LICITACIONES

OBJETIVO ADMINISTRATIVO:								
• Mejorar la eficiencia administrativa del departamento de licitaciones aumentando en dos cargos el número de personal dedicado a la búsqueda, seguimiento y ejecución de propuestas o licitaciones más factibles con el fin de aumentar las probabilidades de consecución de contratos durante el primer año.								
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA					COSTO	RESPONSABLE
		ACT/TRIM.	1	2	3	4		
VINCULACIÓN AL DEPARTAMENTO DE LICITACIONES PERSONAL ESPECIALIZADO EN TEMAS LEGALES DE PROPIOS DE LA CONTRATACIÓN PÚBLICA PARA REALIZAR EL SEGUIMIENTO, PRESENTACIÓN DE NOVEDADES, ADENDAS Y DEFENSA DE LAS PROPUESTAS EN LOS PROCESOS DE LICITACIÓN EN LAS DIFERENTES ENTIDADES DEL ESTADO.	Contratación de un Ing. civil, industrial o Arq., con experiencia y dedicación a la búsqueda, análisis y presentación de licitaciones públicas.	1					\$ 28,000,000.00	ING O ARQUITECTO + DIRECTOR DE DEPARTAMENTO
	Contratación de un abogado con experiencia y dedicación en el análisis y presentación de propuestas, defensa y consecución de licitaciones públicas.	2					\$ 38,000,000.00	ING O ARQUITECTO + ABOGADO +DIRECTOR DE DEPARTAMENTO
	Capacitación del personal en temas legales, normatividad, ley 80, normas técnicas etc.	3					\$ 12,000,000.00	DEPARTAMENTO TECNICO+ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO + DEPARTAMENTO FINANCIERO DIRECTOR DE DEPARTAMENTO DE LICITACIONES
INCURSIONAR EN EL MERCADO LOCAL EN LA CIUDAD DE CALI CON UN NUEVO DEPARTAMENTO DE CONSTRUCCIÓN DE PROYECTOS ESTALES.	Presentar periódicamente propuestas colgadas las páginas de las entidades de la ciudad y el departamento.	4					\$ 2,500,000.00	DEPARTAMENTO TECNICO+ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO + DEPARTAMENTO FINANCIERO DIRECTOR DE DEPARTAMENTO DE LICITACIONES
INCREMENTAR DURANTE LOS TRES PRIMEROS AÑOS LA CONSECUCIÓN DE CONTRATOS EN UN 10%.	Presentación y ejecución del mayor número de propuestas y proyectos más favorables para la empresa ya sea en el valle como también en el resto del país.	5					\$ 2,500,000.00	DEPARTAMENTO TECNICO+ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO + DEPARTAMENTO FINANCIERO DIRECTOR DE DEPARTAMENTO DE LICITACIONES
IMPLANTACIÓN Y FOMENTO DE UN CLIMA INTERNO PARA AFIANZAR LAS RELACIONES ENTRE LOS DEPARTAMENTOS O DEPENDENCIAS EXISTENTES Y EL CAMBIO PROVENIENTE DEL NUEVO DEPARTAMENTO DE LICITACIONES PÚBLICAS.	Crear espacios para la integración entre los diferentes cargos y las dependencias de la empresa.	6						DEPARTAMENTO TECNICO+ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO + DEPARTAMENTO FINANCIERO DIRECTOR DE DEPARTAMENTO DE LICITACIONES
	Implementación de un sondeo trimestral en el cual se evalúen los avances, fortalezas y amenazas del departamento de licitaciones públicas.	7					\$ 1,500,000.00	DEPARTAMENTO TECNICO+ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO + DEPARTAMENTO FINANCIERO DIRECTOR DE DEPARTAMENTO DE LICITACIONES

OBJETIVO COMERCIAL:								
Aumentar la capacidad de contratación estatal con la creación de uniones temporales, consorcios para proyectos de mayor inversión (más de 20.000 millones de pesos) con el fin de fortalecer la capacidad de endeudamiento, y la capacidad técnica. Ya sea con empresas del mismo sector y nivel o con grandes proveedores mejorando así el departamento de licitaciones como el área de compras.								
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACT/TRIM.	CRONOGRAMA				COSTO	RESPONSABLE
			1	2	3	4		
CREAR UN BANCO DE DATOS CON LA INFORMACIÓN DE ENTIDADES Y LOS PROYECTOS EN ESTUDIO O ETAPA DE PREPLIEGOS CON EL FIN DE OFRECER LOS SERVICIOS TÉCNICOS Y ADMINISTRATIVOS PARA LA EJECUCIÓN DE LOS PLIEGOS DE LICITACIÓN PARA LUEGO PODER PARTICIPAR EN DICHS PROCESOS.	Monitorear y presentar para entrar a definir directamente los prepliegos con los encardados o supervisores de las entidades que requieren o presentan licitaciones, para mejorar la posibilidad de obtención de proyectos.	1					\$ 10,000,000.00	ING O ARQUITECTO + DIRECTOR DE DEPARTAMENTO
	Realizar análisis estratégico de las empresas del sector y las empresas de proveedores con las que podrían hacer alianzas.	2					\$ 20,000,000.00	DEPARTAMENTO TECNICO+ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO + DEPARTAMENTO FINANCIERO DIRECTOR DE DEPARTAMENTO DE LICITACIONES
	Realizar consorcios y uniones temporales según la necesidad de cada propuesta o proyecto de acuerdo a las necesidades para cada cliente.	3					\$ 5,000,000.00	DEPARTAMENTO TECNICO+ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO + DEPARTAMENTO FINANCIERO DIRECTOR DE DEPARTAMENTO DE LICITACIONES
CONSEGUIR NUEVOS CONVENIOS CON MÁS PROVEEDORES CON EL FIN DE MEJORAR LOS PRECIOS DE LOS PROCESOS CONSTRUCTIVOS HACIENDO ESTE DEPARTAMENTO MÁS COMPETITIVO.	Realizar visitas o invitaciones a las empresas más destacadas de la región con el fin de presentar la intención de trabajar con ellos en los posibles proyectos adjudicados a la empresa.	4					\$ 5,000,000.00	DEPARTAMENTO TECNICO+ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO + DEPARTAMENTO FINANCIERO DIRECTOR DE DEPARTAMENTO DE LICITACIONES
	Consolidar las relaciones con los futuros proveedores con el fin de incluirlos desde las etapas de diseño o de presupuestos para que puedan ofrecer sus productos y servicios.	5					\$ 3,000,000.00	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO + DEPARTAMENTO FINANCIERO DIRECTOR DE DEPARTAMENTO DE LICITACIONES
FORTALECER EL ÁREA COMERCIAL OFRECIENDO ASESORÍAS EN PRESENTACIÓN DE PROYECTOS A LAS DIFERENTES ENTIDADES DEL ESTADO A NIVEL LOCAL Y DEPARTAMENTAL.	Implementar e incrementar las visitas por parte del área comercial y de licitaciones a las diferentes entidades locales y nacionales.	6					\$ 10,000,000.00	DEPARTAMENTO FINANCIERO DIRECTOR DE DEPARTAMENTO DE LICITACIONES
AUMENTAR LA ATENCIÓN DEL CLIENTE A NIVEL DE CONSULTORÍAS CON EL FIN DE AMPLIAR EN NÚMERO DE ENTIDADES CLIENTES EN UN 20% CADA AÑO.	Designar profesionales a cada proyecto y entidad para dar acompañamiento a los encargados de armar las propuestas.	7					\$ 5,000,000.00	DEPARTAMENTO FINANCIERO DIRECTOR DE DEPARTAMENTO DE LICITACIONES

OBJETIVO TÉCNICO							
Aumentar la maquinaria y el equipo menor especializado en producción y montaje de estructuras metálicas, para aprovechar el auge que tiene el acero y la inclusión de esta materia prima en los proyectos de entidades como Inviás, Fuerzas militares, instituciones educativas etc.							
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA					RESPONSABLE
		ACT/TRIM.	1	2	3	4	
MANTENER CONVENIOS CON OTRAS EMPRESAS PARA CONSEGUIR LA MAYORÍA DE LAS PARTES DE LA ESTRUCTURAS PRE FABRICADAS CON EL FIN DE REDUCIR AL MENOS EN UN 20% EL TRABAJO EN LA PLANTA DE LA EMPRESA PARA REDUCIR COSTOS DE PRODUCCIÓN Y EL DESGASTE DE LOS EQUIPOS.	Mantener el óptimo estado de los equipos adquiridos para evitar perdida en reparación y que estos pierdan su valor en cuanto a la razón costo beneficio para la empresa.	1					DEPARTAMENTO TECNICO+ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO + DEPARTAMENTO FINANCIERO DIRECTOR DE DEPARTAMENTO DE LICITACIONES
	Capacitacion del personal en el funcionamiento y el mantenimiento preventivo de los equipos que operan.	2					DEPARTAMENTO TECNICO+DEPARTAMENTO DE LICITACIONES.
CREAR ESPACIOS PARA CAPACITACIÓN DE TODO EL PERSONAL TÉCNICO EN NORMAS TÉCNICAS NSR – 2010.	Capacitar al final de cada trimestre al personal de obra en la norma técnica Colombiana.	3					DEPARTAMENTO TECNICO+DEPARTAMENTO DE LICITACIONES.
IMPLANTAR EL CONTROL DE CALIDAD EN TODOS LOS PROCESOS TÉCNICOS, MONITOREAR Y CORREGIR DESPERDICIOS Y ATRASOS EN LA ENTREGA DE LOS PROYECTOS.	Fomentar el uso de los procesos y modelos existentes con el fin de llevar un exhaustivo control de calidad y de tiempo en cada departamento y cada proceso productivo de la empresa.	4					DEPARTAMENTO TECNICO+ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO + DEPARTAMENTO FINANCIERO DIRECTOR DE DEPARTAMENTO DE LICITACIONES
REALIZAR LAS COMPRAS A PROVEEDORES Y MARCAS DEL MERCADO CERTIFICADOS PARA GARANTIZAR LA CALIDAD Y LA DURACIÓN DE LOS PROYECTOS A EJECUTAR.	Seleccionar las marcas y los distribuidores de los materiales de la mejor calidad y que cumplan con las normas técnicas colombianas.	5					DEPARTAMENTO TECNICO+ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO + DEPARTAMENTO FINANCIERO DIRECTOR DE DEPARTAMENTO DE LICITACIONES
	Implementar los planes de calidad para mejorar la calidad del personal profesional y técnico en todos los procesos constructivos de la empresa.	6					DEPARTAMENTO TECNICO+ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO + DEPARTAMENTO FINANCIERO DIRECTOR DE DEPARTAMENTO DE LICITACIONES

Fuente: Elaboración propia de los autores

7. CONCLUSIONES

- La formulación del plan estratégico propuesto en el presente trabajo contribuirá a mejorar la posición de la empresa en el mercado.
- Se presenta una empresa con un índice de crecimiento alto, sostenible y altamente competitiva.
- Se analizan los entornos con algunas de sus variables y su incidencia en la empresa, la información resumen, se almacena en la matriz integrada donde se puede observar el efecto de cada variable sobre la empresa.
- El análisis del entorno exterior es vital para la toma de decisiones, en busca del óptimo desarrollo de la empresa.
- Se evidencia la aplicación de aspectos, características y componentes del proceso administrativo en la empresa, de manera directa e indirecta y se detectan problemáticas planteando posibles soluciones.
- Con el fin de obtener una ventaja competitiva, una empresa debe rastrear permanentemente los cambios que se producen en su entorno, para así crear o modificar sus estrategias y planes ante cualquier dificultad u oportunidad.
- De acuerdo con el análisis interno realizado se encontraron mayores fortalezas que debilidades. Un factor importante a resaltar es la fortaleza a nivel financiero que le brinda a la empresa la posibilidad de continuar con su estrategia de crecimiento y desarrollo de mercado.

- El mercado potencial del sector público es considerablemente amplio y la empresa tiene una excelente oportunidad para efectuar una estrategia de penetración y desarrollo del mercado.
- Dentro de la evaluación se encontraron algunos puntos críticos que la empresa debe trabajar.
- Las estrategias planteadas en el trabajo de investigación, ayudaran a que la empresa llegue a una posición competitiva en el sector público, aumentando su participación el mercado y fortaleciendo la imagen de la compañía dentro de la industria y de los clientes potenciales.
- La planeación estratégica es una herramienta de gestión; como tal, su implementación en la empresa lleva consigo un esfuerzo por parte de la gerencia de la empresa y cada una de sus áreas.
- En último lugar por medio del diagnóstico empresarial, su análisis y posterior aplicación del plan estratégico se cumplirá la totalidad de los objetivos (general y específica) y metas que se formularon al inicio del proyecto; se comprobará la hipótesis y se dará solución a los problemas encontrados en el análisis DOFA, por medio de la Planeación Estratégica propuesta.

8. RECOMENDACIONES

- Los resultados del presente trabajo han permitido la formulación del plan estratégico y un plan de acción que se recomienda llevar a cabo para mejorar la productividad de la empresa mediante la ampliación del mercado.
- De acuerdo con la evaluación interna y externa realizada se recomienda la elaboración de un manual de funciones y la descripción de procesos internos para facilitar la implementación de las estrategias propuestas en este trabajo.
- Se hace necesario además la capacitación de personal que apunte a mejorar la implementación de las estrategias planteadas.
- Realizar reuniones periódicas entre los directivos y mandos técnicos que permitan comunicar y evaluar el avance del plan y todos se direccionen al cumplimiento de las metas con las estrategias apropiadas de acuerdo a la situación de la empresa.

9. BIBLIOGRAFÍA

DAVID R. Fred. Conceptos de Administración estratégica, Novena edición, México: PEARSON EDUCACIÓN, 2003

BETANCOURT Guerrero Benjamín. Análisis Sectorial y competitividad, Bogotá: ECOE Ediciones, 2014

SERNA Gómez Humberto. Gerencia Estratégica, Bogotá: 3R Editores, 2008

BETANCOURT Guerrero Benjamín. Benchmarking competitivo. Un enfoque práctico, Colombia: FRANCISCO IMPRESOS, 2013

SCOTT Bill. Habilidades de negociación en ingeniería y construcción, Traductor Gilberto Saa Navia, Bogotá: Escuela Colombiana de Ingeniería, 2014

IDROBO James E. Prontuario Teórico – Práctico sobre Comunicación escrita empresarial, Cali, 1988

ANLA - AUTORIDAD NACIONAL DE LICENCIAS AMBIENTALES. <http://www.anla.gov.co> [consultado el 26 de septiembre de 2015]

PORTAL PORTAFOLIO.CO. <http://www.portafolio.co/economia> [consultado el 28 de septiembre de 2015]

MINISTERIO_DE_EDUCACIÓN_NACIONAL.<http://www.mineducacion.gov.co/normatividad/1753/w3-channel.html> [consultado el 27 de septiembre de 2015]

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (DANE). <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion> [consultado el 26 de septiembre de 2015]

REVISTA DINERO.COM. <http://www.dinero.com/seccion/empresas/5> [consultado el 26 de septiembre de 2015]

BANCO DE LA REPUBLICA. <http://www.banrep.gov.co/es/politica-monetaria> [consultado el 25 de septiembre de 2015]

Http://calisaludable.cali.gov.co/seg_social/2012_Estadisticas_Afiliacion/vinculacion_sgsss_enero_2013.pdf [consultado el 28 de septiembre de 2015]

VANGUARDIA.COM. <http://www.vanguardia.com/actualidad/colombia/253102-el-clientelismo-es-politica-de-estado-en-colombia>. Vanguardia.com - Galvis Ramírez y Cía. S.A. [consultado el 25 de septiembre de 2015]

MINISTERIO DE EDUCACIÓN http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles-212352_nacion.pdf [consultado el 27 de septiembre de 2015]

SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO <http://www.sic.gov.co/drupal/que-es-la-libre-competencia> [consultado el 27 de septiembre de 2015]

AKTIVA_SERVICIOS_FINANCIEROS http://aktiva.com.co/app/webroot/blog/Estudios%20sectoriales/2015/Metalurgia_julio_2015.pdf [consultado el 27 de septiembre de 2015]

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Valle%20del%20Cauca%2015-Ajustada.pdf> plan inversión valle [consultado el 27 de septiembre de 2015]

DEPARTAMENTO_NACIONAL_DE_PLANEACION_ <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Cauca%2015.pdf> [consultado el 27 de septiembre de 2015]

INSTITUTO_NACIONAL_DE_VIAS_ www.invias.gov.co/index.php/.../3328-presupuesto-de-inversion-2015 [consultado el 27 de septiembre de 2015]

REVISTA_DINERO_ <http://www.dinero.com/pais/articulo/estructura-metalica-para-edificaciones-colombia/198747> [consultado el 27 de septiembre de 2015]

MUNICIPIO_DE_CALI_ http://www.cali.gov.co/publicaciones/cali_en_cifras_planeacion_publicarea_por_construir_cali [consultado el 27 de septiembre de 2015]

CAMACOL_ http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/Informe%20Econ%C3%B3mico_No%20%2066_VF.pdf inf económico camacol [consultado el 08 de noviembre de 2015]

PORTAL DE GERENCIA.COM <http://www.degerencia.com/tema/benchmarking> [consultado el 15 de noviembre de 2015]

METÁLICAS E INGENIERÍA S.A. <http://www.meisa.com.co> [consultado el 15 de noviembre de 2015]

ESTRUMETAL S.A. <http://www.estrumetal.com.co> [consultado el 15 de noviembre de 2015]

METAL ORIENTE LTDA. <http://www.metalorient.com.co> [consultado el 15 de noviembre de 2015]

GRUPO DE INVERSION GIA <http://www.grupogia.com/fundamentales/> [consultado el 15 de noviembre de 2015]

MINISTERIO_DE_TRABAJO_ <http://www.mintrabajo.gov.co/empleo/abece-ley-de-primer-empleo.html> [consultado el 08 de noviembre de 2015]

BANCO DE LA REPUBLICA <http://www.banrep.org/es/trm> [consultado el 08 de noviembre de 2015]

UNIVERSIDAD NACIONAL <http://www.fce.unal.edu.co/hechos> [consultado el 08 de noviembre de 2015]

PORTAL INDICADORES SOCIALES.ORG <http://www.indicadoresociales.org/> [consultado el 08 de noviembre de 2015]

REVISTA_CREDENCIAL_ <http://www.revistacredencial.com/credencial/noticia/actualidad/c-lase-media> [consultado el 08 de noviembre de 2015]

REVISTA SEMANA <http://www.semana.com/opinion/articulo/los-efectos-del-mil/> [consultado el 27 de septiembre de 2015]

PORTAL GERENCIE.COM <http://www.gerencie.com/retencion-en-la-fuente> [consultado el 08 de noviembre de 2015]

PORTAL COMUNIDAD CONTABLE.COM <http://www.comunidadcontable.com/> [consultado el 29 de noviembre de 2015]

NORMAS ICONTEC <http://normas-icontec.com/como-citar-con-normas-icontec/> [consultado el 06 de diciembre de 2015]