

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA
LA EMPRESA J JOS CONSTRUCCIONES SAS
EN EL PERIODO 2014 - 2020**

**MAURICIO BERRUECOS GIRALDO
ALEXÁNDER GÓMEZ MUÑOZ**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE ARTES INTEGRADAS
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DE LA CONSTRUCCIÓN
SANTIAGO DE CALI
2015**

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA
LA EMPRESA J JOS CONSTRUCCIONES SAS
EN EL PERIODO 2014 - 2020**

TRABAJO FINAL INTEGRADOR

**MAURICIO BERRUECOS GIRALDO
ALEXÁNDER GÓMEZ MUÑOZ**

**DIRECTOR
MG. BENJAMÍN BETANCOURT GUERRERO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE ARTES INTEGRADAS
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DE LA CONSTRUCCIÓN
SANTIAGO DE CALI
2015**

NOTA DE APROBACIÓN

El presente Trabajo de Grado fue aprobado por el Director de la Especialización en Administración de Empresas de la Construcción, por el Director del Trabajo de Grado y por el Jurado Evaluador.

Profesor Enrique Sinisterra O'byrne
Director de la Especialización en Administración de
Empresas de la Construcción

Profesor Benjamín Betancourt G.
Director de Trabajo de Grado

Profesor Paula M. Puentes R.
Jurado

Profesor Alejandro Morante
Jurado

Santiago de Cali, Enero de 2015

CONTENIDO

	INTRODUCCIÓN	14
1.	METODOLOGÍA	16
1.1	IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.2	UBICACIÓN	18
1.3	PROYECTOS REALIZADOS	18
1.4	TENENCIA	19
1.5	MAGNITUD	20
1.6	CRONOLOGÍA DEL PROBLEMA	21
1.7	CAUSA DEL PROBLEMA	22
1.8	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	22
1.9	JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	22
1.10	IMPORTANCIA PARA LA EMPRESA	23
1.11	IMPORTANCIA PARA LOS ESTUDIANTES	23
1.12	OBJETIVOS	23
1.12.1	Objetivo General	24
1.12.2	Objetivos Específicos	24
1.13	CONCEPTO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	24
1.14	PROCESO ESTRATÉGICO	25
1.15	TIPOS DE ESTUDIO	26
1.15.1	Estudio Exploratorio	27
1.15.2	Estudio Descriptivo	27
1.16	MÉTODO	28
1.16.1	Método Analítico	28
1.16.2	Método Inductivo	29
1.16.3	Método Deductivo	30
1.17	HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS	30
1.18	PERSONAS QUE PARTICIPAN EN EL PROCESO	31
2.	IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DE LA EMPRESA	33
2.1	REFERENTE HISTÓRICO DE LA EMPRESA	33
2.2	MISIÓN	35
2.3	VISIÓN	35
2.4	VALORES	35
2.5	POLÍTICAS	35
3.	ANÁLISIS DEL ENTORNO	36
3.1	ENTORNO GEOFÍSICO	36
3.2	ENTORNO SOCIAL	40
3.2.1	Capacidad de Influencia de las Mujeres en Cali	40
3.2.2	Nivel de Pobreza	40

3.2.3	Nivel de Empleo – Tasas de Desempleo	43
3.2.4	Desplazamiento	44
3.3	ENTORNO DEMOGRAFICO	46
3.3.1	Tamaño de la Población	46
3.3.2	Tasas de Inmigración y Emigración	49
3.3.3	Ingreso Promedio	51
3.4	ENTORNO CULTURAL	52
3.5	ENTORNO AMBIENTAL	56
3.5.1	Ámbito geográfico de la operación	56
3.5.2	Manejo de residuos sólidos	57
3.5.3	Efectos por el ruido provocado por la empresa	58
3.5.4	Efectos ambientales Calidad del aire	59
3.6	ENTORNO JURIDICO – POLÍTICO	61
3.6.1	Los impuestos municipales de Industria y Comercio	61
3.6.2	Grado de Intervencionismo Estatal	62
3.6.3	Impuesto a la renta	63
3.6.4	Confianza Política Inversionista	64
3.6.5	Libre Competencia	65
3.6.6	Clientelismo y Corrupción	66
3.6.7	Cuatro por mil	67
3.6.8	Política Ambiental	68
3.7	ENTORNO ECONÓMICO	70
3.7.1	El Crecimiento Económico	70
3.7.2	Inversión Extranjera en Colombia	72
3.7.3	Inflación	73
3.7.4	El Nivel de Empleo	75
3.8	ENTORNO TECNOLÓGICO	77
3.8.1	Software	77
3.8.2	Avances Tecnológicos	79
3.8.3	Nuevos Materiales, Productos o Procesos	81
3.8.4	Alcance del Uso del Internet	83
3.9	ANÁLISIS INTEGRADO DEL ENTORNO	84
4.	ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN	89
4.1	LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	96
4.1.1	Rivalidad Entre Empresas Competidoras	96
4.1.2	Entrada Potencial de Nuevos Competidores	97
4.1.3	Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos	98
4.1.4	Poder de Negociación de los proveedores	98
4.1.5	Poder de Negociación de los Consumidores	99

5.	BENCHMARKING	100
5.1	EMPRESAS CONSTRUCTORAS COMPETIDORAS	100
5.1.1	Gamboa Constructores S.A.S.	101
5.1.2	Construalmanza S.A.	103
5.1.3	Paipa Pérez Arquitectos S.A.S.	106
5.2	FACTORES CLAVE DE ÉXITO	109
5.3	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	111
5.4	RADARES DE VALOR Y VALOR SOPESADO	112
5.4.1	Radares Gamboa Constructores S.A.S.	112
5.4.2	Radares Construalmanza S.A.	114
5.4.3	Radares Paipa Pérez Arquitectos S.A.S.	115
5.4.4	Radares J.JOS Construcciones S.A.S.	117
5.4.5	Comparativo de Radares Con las Empresas Competidoras	118
6.	ANÁLISIS INTERNO	121
6.1	PROCESOS DE DIRECCIÓN (GERENCIA)	121
6.1.1	Planeación	122
6.1.2	Organización	124
6.1.3	Motivación	125
6.1.4	Administración De Personal	126
6.1.5	Control	127
6.2	ANÁLISIS FINANCIERO	129
6.2.1	Balance General	130
6.2.2	Estado De Resultados	132
6.2.3	Normalización Vertical Del Balance General	134
6.2.4	Normalización Horizontal Del Balance General	137
6.2.5	Normalización Vertical Del Estado De Resultados	141
6.2.6	Normalización Horizontal Del Estado De Resultados	145
6.2.7	Indicadores Financieros	149
6.2.8	Análisis De Los Indicadores Financieros	151
6.2.9	Indicadores Del Sector	154
6.3	INVESTIGACION DEL MERCADO	160
6.3.1	Entrevistas A Expertos	160
6.3.2	Mercado Objetivo	175
6.3.2.1	Segmentación	176
6.3.2.2	Clientes Foco Potenciales	177
7.	ANÁLISIS D.O.F.A.	179
7.1	FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA	179
7.1.1	Fortalezas	179

7.1.2	Debilidades	180
7.2	FACTORES EXTERNOS DE LA EMPRESA	181
7.2.1	Oportunidades	181
7.2.2	Amenazas	183
7.3	MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (EFI)	184
7.4	MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (EFE)	184
7.5	CREACIÓN DE ESTRATEGIAS	185
7.5.1	Estrategias FO	186
7.5.2	Estrategias DO	186
7.5.3	Estrategias FA	187
7.5.4	Estrategias DA	187
8.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	189
8.1	MISIÓN	189
8.2	VISIÓN	189
8.3	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	189
8.3.1	Objetivos Financieros	190
8.3.2	Objetivos de Crecimiento	190
8.3.3	Objetivos Competitivos	190
8.3.4	Responsabilidad Social	191
8.4	ESTRATÉGIAS	191
8.4.1	Penetración en el Mercado	192
8.4.2	Desarrollo del mercado	193
8.4.3	Desarrollo de productos	194
8.4.4	Diversificación	194
8.5	ESTRUCTURA DE LA EMPRESA	195
9.	PLAN DE ACCIÓN	196
9.1	OBJETIVOS A CORTO PLAZO	196
9.2	ESTRATEGIAS A DESARROLLAR EN EL CORTO PLAZO	197
9.3	CONTROL DEL PLAN	202
10.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	204
10.1	CONCLUSIONES	204
10.2	RECOMENDACIONES	205
11.	BIBLIOGRAFÍA	206

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Estadísticas de Proyectos Realizados	21
Cuadro 2. Características Principales de la Ciudad	38
Cuadro 3. Evaluación de factores Externos ENTORNO GEOFISICO	39
Cuadro 4. Indicadores de Pobreza	41
Cuadro 5. Nivel de Empleo	43
Cuadro 6. Evaluación de Factores Externos ENTORNO SOCIAL	45
Cuadro 7. Estrato - % Viviendas	46
Cuadro 8. Proyección de Población y Densidad	47
Cuadro 9. Proyecciones de Población	48
Cuadro 10. Tasas de Natalidad y Mortalidad	48
Cuadro 11. Registro de ingreso de Extranjeros	49
Cuadro 12. Ingreso de extranjeros Según Nacionalidad y Sexo	50
Cuadro 13. Emigración de Colombianos- Países Destino-Según Sexo.....	50
Cuadro 14. Salario Mínimo Legal en Colombia año 1984 a 2014.....	51
Cuadro 15. Evaluación de Factores Externos ENTORNO DEMOGRÁFICO	52
Cuadro 16. Evaluación de Factores Externos ENTORNO CULTURAL	55
Cuadro 17. Estándares Máximos Permisibles de Niveles de Ruido en dB	58
Cuadro 18. Evaluación de Factores Externos ENTORNO AMBIENTAL.....	61
Cuadro 19. Evaluación de factores Externos ENTORNO JURIDICO-POLITICO ..	69
Cuadro 20. Evaluación de Factores Externos ENTORNO ECONOMICO NACIONAL.....	76
Cuadro 21. Evaluación de Factores Externos ENTORNO TECNOLÓGICO	84
Cuadro 22. Matriz Integradora del Entorno	85
Cuadro 23. Venta de Vivienda Nueva por Ciudades.....	92
Cuadro 24. Venta de Vivienda Nueva por Subzonas de Cali.....	94
Cuadro 25. Matriz del perfil competitivo MPC	111
Cuadro 26. Diagnostico Interno CAPACIDAD DIRECTIVA	128
Cuadro 27. Diagnostico Interno CAPACIDAD TALENTO HUMANO	129
Cuadro 28. Diagnostico Interno CAPACIDAD TECNOLÓGICA	129
Cuadro 29. Balance General	130
Cuadro 30. Estado de Resultados	132
Cuadro 31. Normalización Vertical del balance general	134
Cuadro 32. Normalización horizontal del balance general.....	138
Cuadro 33. Normalización vertical del estado de resultados	142
Cuadro 34. Normalización horizontal del estado de resultados	146
Cuadro 35. Indicadores financieros JJOS Construcciones SAS	150
Cuadro 36. Indicadores financieros del sector de la construcción	156

Cuadro 37. Diagnostico Interno CAPACIDAD FINANCIERA	159
Cuadro 38. Síntesis de las entrevistas.....	174
Cuadro 39. Diagnostico Interno CAPACIDAD COMPETITIVA	178
Cuadro 40. Matriz de Evaluación de Factores Internos E.F.I.....	184
Cuadro 41. Matriz de evaluación de factores externos	185
Cuadro 42. Estrategias procesos administrativos	197
Cuadro 43. Estrategias de precio.....	198
Cuadro 44. Estrategias de promoción.....	199
Cuadro 45. Estrategias de productos.....	200
Cuadro 46. Estrategias de plaza.....	201
Cuadro 47. Indicadores de control de objetivos a corto plazo	202

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Modelo Integral del Proceso de Administración Estratégica.....	26
Gráfica 2. Incidencia de la Pobreza Monetaria por Área Metropolitana	42
Gráfica 3. Fuerza de trabajo y Tasas de Empleo en Cali.....	44
Gráfica 4. Incremento Turismo en Cali	53
Gráfica 5. ÁREA aprobada para construcción según licencias (m2).....	71
Gráfica 6. ÁREA aprobada para construcción según licencias Variación %.....	71
Gráfica 7. Inflación 12 meses a julio - Cali 2000 – 2014	74
Gráfica 8. Inflación de Colombia Informe de 12 ciudades – julio 2014	74
Gráfica 9. Ocupados en el Sector de la Construcción y Actividades inmobiliarias. Cali – yumbo	76
Gráfica 10. PIB Nacional por Sectores	90
Gráfica 11. PIB por Sectores	91
Gráfica 12. Obras en Proceso por Ciudades 2006 al 2014 (miles de m2)	92
Gráfica 13. Índice de Precio de Vivienda Nueva por Ciudades.....	93
Gráfica 14. Cinco Fuerzas de PORTER	96
Gráfica 15. Radar de valor - Gamboa Constructores S.A.S.....	112
Gráfica 16. Radar de valor sopesado - Gamboa Constructores S.A.S.	113
Gráfica 17. Radar de valor - Construalmanza S.A.	114
Gráfica 18. Radar de valor sopesado - Construalmanza S.A.	114
Gráfica 19. Radar de valor - Paipa Pérez Arquitectos S.A.S.	115
Gráfica 20. Radar de valor sopesado - Paipa Pérez Arquitectos S.A.S.....	116
Gráfica 21. Radar de valor – J JOS Construcciones S.A.S.	117
Gráfica 22. Radar de valor sopesado - JJOS Construcciones S.A.S.....	117
Gráfica 23. Comparación radares de valor	118
Gráfica 24. Comparación radares de valor sopesado - áreas.....	119
Gráfica 25. Comparación radares de valor sopesado - líneas	119
Gráfica 26. Matriz De Igor Ansoff.....	192
Gráfica 27. Propuesta de Mejoramiento en el Organigrama de la Empresa.....	195

LISTA DE IMÁGENES

Imagen 1. Logo J.JOS Construcciones SAS	18
Imagen 2. Localización Oficina	18
Imagen 3. Fotos Obras Realizadas por J.JOS CONSTRUCCIONES.....	34
Imagen 4. Mapa del Valle del Cauca	37
Imagen 5. Mapa Santiago de Cali.....	38
Imagen 6. Niveles de Amenaza Sísmica en Colombia	39
Imagen 7. El mapa de la restitución.....	45
Imagen 8. Ámbito Geográfico	56
Imagen 9. Residuos Sólidos en %	57
Imagen 10. Imágenes de las Zonas Monitoreadas en la Calidad del Aire	60
Imagen 11. Intervención Estatal Jarillón del Cauca	63
Imagen 12. Transporte masivo Cali	65
Imagen 13. Imágenes de proyectos en CAD	78
Imagen 14. Desarrollos Tecnológicos para Discapacitados	80
Imagen 15. Tecnología de Cristales Reflectivos	82
Imagen 16. World Trade Pacific.....	82
Imagen 17. Fotos obras GAMBOA CONSTRUCTORES SAS.....	102
Imagen 18. Fotos obra CONSTRUALMANZA SA.....	105
Imagen 19. Fotos obras PAIPA PEREZ ARQUITECTOS SAS.....	109
Imagen 20. Organigrama Empresa J JOS CONSTRUCCIONES SAS	124
Imagen 21. Clasificación de las empresas.....	154
Imagen 22. Mapa ciudad de Cali	176

RESUMEN

A continuación se presenta el resumen de los capítulos contenidos para la formulación del plan estratégico de la empresa J.JOS Construcciones S.A.S.

CAPÍTULO 1. METODOLOGÍA

En este capítulo se identifica el problema que da origen y las bases para el desarrollo de un plan estratégico. Además, se plantean los objetivos y el método a utilizar, que permita alcanzar su formulación.

CAPÍTULO 2. IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DE LA EMPRESA

Contiene la reseña histórica de la empresa y sus proyectos más relevantes, identificando su misión, visión, valores y políticas de la organización.

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Se identifican los factores del entorno que en la actualidad afectan a la empresa, con respecto a lo geofísico, social, demográfico, cultural, ambiental, jurídico-político, económico y tecnológico, detectando las variables claves, las cuales se resumen en la matriz integradora del entorno.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

Se analiza el comportamiento del sector de la construcción en la ciudad de Cali, donde la empresa presta sus servicios. Adicionalmente, se utilizaron los conceptos de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, como herramienta de medición del perfil competitivo de la empresa objeto del presente trabajo de tesis.

CAPÍTULO 5. BENCH MARKING

En este capítulo se analizan tres empresas consideradas competencia directa. Se identifica en cada una de ellas los factores claves de éxito y se comparan con la empresa J.JOS Construcciones S.A.S en una matriz del perfil competitivo.

CAPÍTULO 6. ANÁLISIS INTERNO

Se realiza un diagnóstico del estado actual de la empresa, enfocado al análisis interno de sus principales áreas administrativas: La dirección, procesos operativos, recursos humanos, finanzas y mercadeo.

CAPÍTULO 7. ANÁLISIS D.O.F.A.

En este capítulo se identifican las fortalezas y debilidades de la empresa, así como también, se relacionan las amenazas y oportunidades del entorno que afectan su desempeño empresarial. Además, se formulan estrategias enfocadas a minimizar el impacto de sus debilidades y las amenazas, aprovechando sus fortalezas internas y las oportunidades que brinda el sector.

CAPÍTULO 8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Se propone una nueva misión y visión para la empresa, se plantean objetivos estratégicos y estrategias de acuerdo a la matriz de Igor Ansoff.

CAPÍTULO 9. PLAN DE ACCIÓN

Se formulan los objetivos y actividades a desarrollar por la empresa en el corto plazo para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos en el plan estratégico.

CAPÍTULO 10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se presentan las conclusiones al trabajo académico y además conclusiones y recomendaciones a J.JOS Construcciones S.A.S. empresa objeto de este plan estratégico.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo hace referencia sobre la formulación de una planeación estratégica para una empresa en el área de la construcción, definiéndose como plan estratégico, al conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas sostenibles a lo largo del tiempo. Es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión.

Con este documento se pretende sintetizar la situación actual y lo que se quiere en un futuro de la empresa y obligará a la gerencia a plantear dudas acerca de la organización, de su forma de hacer las cosas y a crear estrategias en función de su posicionamiento actual y del deseado. Permitirá ver con claridad cuáles son las variables externas e internas que afectan su entorno ya sea de manera negativa y/o positiva, haciendo posible identificar las posibles amenazas y oportunidades como también las fortalezas y debilidades que posee la empresa, con el fin, de generar planes de acción que conlleven al mejoramiento y crecimiento empresarial.

La investigación se apoyara en la información suministrada por la empresa J JOS Construcciones SAS, para obtener información relacionada con los procesos, procedimientos, estados financieros, normas, lineamientos y costumbres características propias de la firma. Así mismo, se extraerá de diversos libros y de páginas de internet los fundamentos teóricos de diversos autores.

En el ámbito académico, este documento pretende poner en práctica los conocimientos adquiridos en la especialización de administración de empresas de la construcción, para aplicarlos en el caso de una empresa en el sector de la construcción como J JOS CONSTRUCCIONES SAS.

En el ámbito profesional, como ingenieros civiles y arquitectos, se busca aprovechar la posibilidad de adquirir conocimiento de campo al interactuar con los directivos de una empresa y conseguir experiencia suficiente en el manejo interno y en el acierto de la toma de decisiones estratégicas que definen el rumbo de una compañía. Todo esto, con la finalidad de adquirir ciertas habilidades para la creación de nuestra propia empresa de construcción, minimizando la improvisación y aprovechando las oportunidades que se presentan para alcanzar las metas establecidas.

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

J.JOS CONSTRUCCIONES SAS PERIODO 2014-2020

1. METODOLOGÍA

La empresa J.JOS Construcciones S.A.S fue creada por el señor José Javier Orozco Salazar, quien es una persona que adquirió su experiencia a través de la práctica, sin tener los conocimientos teóricos técnico administrativos suministrados en una universidad, pero que poco a poco, se fue capacitando mediante cursos a nivel tecnológico en el SENA, que a la fecha le han aportado los conceptos básicos para manejar y sostener la empresa.

Hoy en día la empresa requiere la implementación de sistemas administrativos que le permitan mejorar al interior los controles requeridos para el desarrollo de las obras adjudicadas, que por ende, conlleven a obtener una mejor y una mayor rentabilidad económica.

Por lo anterior consideramos importante analizar la problemática mediante el desarrollo de este trabajo de grado que aporte a la empresa los conceptos necesarios para su mejoramiento empresarial.

1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La empresa J JOS CONSTRUCCIONES SAS ha desarrollado varios proyectos con buenos resultados económicos que han logrado sostener su funcionamiento como contratista de construcción, pero que ha tenido la falencia de un debido soporte administrativo que permitiera incrementar su rentabilidad económica y la

consolide en el sector de la construcción como una empresa contratista líder, acaparando un mayor porcentaje de las obras que se requieren a nivel local.

Si bien a la fecha la empresa J.JOS CONSTRUCCIONES S.A.S, se ha sostenido en el mercado del sector y económicamente se encuentra estable, al no contar con un apoyo administrativo adecuado, ha visto afectado su infraestructura empresarial, ya que no le permite competir en igualdad de condiciones con otras firmas constructoras que ofrecen los mismos servicios tecnológicos (software de control y presupuestos), que en el momento de licitar suministra una base de datos actualizada y más confiable, permitiendo entregar más rápidamente cualquier propuesta económica ante la entidad contratante.

A continuación se enumeran algunos de los problemas detectados en la empresa, que en cierta forma, no han permitido un mayor y mejor alcance empresarial en el sector de la construcción en la ciudad de Cali:

- A la fecha no tiene certificación ISO 9001, tema fundamental para mejorar las posibilidades de adquirir contratos de gran magnitud.
- No se ha implementado una política de calidad que ayude a mejorar los procesos administrativos de las obras a cargo.
- Falta implementar un programa de costos y presupuestos que facilite las licitaciones de nuevos proyectos y tener la posibilidad de agilizar la entrega de la información.
- El programa que se tiene Implementado actualmente de salud ocupacional se debe actualizar para garantizar el bienestar de todos los empleados.
- Aunque el señor José Javier Orozco Salazar, a través de su larga trayectoria en el sector de la construcción, ha adquirido una buena imagen como contratista persona natural, falta difundir aún más, su imagen corporativa a nivel de empresa contratista, para que J.JOS CONSTRUCCIONES S.A.S sea reconocida a nivel local y en un futuro no muy lejano, logre expandirse a nivel departamental y por qué no, a nivel nacional convirtiéndose en una empresa líder en el gremio de la construcción.

1.2 UBICACIÓN

La Empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Santiago de Cali – Colombia, en la Calle 17 nº 37 A – 21 Barrio Cristóbal Colon,

Los teléfonos de contacto son: 3351062 - PBX 3372581

Imagen 1. Logo J.JOS Construcciones SAS



Imagen 2. Localización Oficina



Fuente: Foto suministrada por J. JOS CONSTRUCCIONES SAS

1.3 PROYECTOS REALIZADOS

En sus comienzos, José Javier Orozco Salazar como persona del régimen simplificado ha construido diversos proyectos en la ciudad de Cali. Trabajó como contratista general desarrollando la estructura, los acabados y el urbanismo de los proyectos adjudicados. La experiencia adquirida durante este tiempo, actualmente la aplica a la empresa que conformó: J JOS CONSTRUCCIONES S.A.S. Hoy en día, como empresa perteneciente al régimen común está desarrollando dos (2) proyectos en el norte de la ciudad de Cali, los cuales son: La estructura y urbanismo de la CLINICA SURA, ubicada en avenida 6A BIS al lado

del Centro Empresarial Chipichape y la construcción de la vivienda de la familia GIOVANELLI, localizada en el sector de menga.

1.4 TENENCIA

El desarrollo del presente trabajo de tesis, se convierte en un documento de gran valor para la gerencia, ya que mediante el desarrollo de la información se identificará la problemática interna y se harán los respectivos planteamientos de las acciones de mejora, para que los principales interesados en el tema, sean los jefes de área (Director de Proyectos, Talento Humano), personal administrativo (Contador, abogado, SISOMA) y personal técnico (Residente, maestros, oficiales, ayudantes de obra). Cada uno tendrá la oportunidad de analizar e identificar sus falencias para corregirlas y a la vez se concientizarse de las fortalezas que se poseen para continuar desarrollándolas, solo con el único objetivo, de favorecer y satisfacer a todos sus clientes que soliciten los servicios técnicos, quienes al fin al cabo, son el motivo principal de cualquier empresa.

La Empresa J JOS CONSTRUCCIONES SAS tiene como clientes preferenciales a algunas de las empresas constructoras reconocidas en el gremio de la construcción de la ciudad de Cali, desarrollando sus proyectos de tipo: Residencial, comercial e institucional, tales como:

- ✓ SURAMERICANA
- ✓ CONSTRUANDES S.A.
- ✓ CONSTRUCTORA JARAMILLO MORA
- ✓ GIRALDO & SALAZAR ARQUITECTOS
- ✓ AXIAL CONSTRUCTORES S.A
- ✓ KLAHR ASOCIADOS & BLOQUES S.A

Brinda sus servicios a propietarios que desean realizar la construcción y/o remodelación de sus viviendas de los estratos 5 y 6.

La Constructora J JOS CONSTRUCCIONES SAS, tiene la firme intención de fortalecer su imagen como empresa contratista sólida y confiable en el gremio de la construcción en la ciudad de Cali, con el fin de captar el interés de otras empresas constructoras reconocidas en la ciudad y lograr que sea tenida en cuenta como primera opción para cotizar y desarrollar sus proyectos, ya sea de tipo residencial, institucional y/o comercial.

A la fecha la Constructora cuenta con la infraestructura suficiente de equipos de encofrado, equipos mecánicos de construcción, herramientas, elementos de protección industrial, personal de mano de obra (estructura-acabados) y profesionales capacitados para iniciar y entregar la obra bajo los parámetros técnicos de calidad exigidas en el medio de la construcción.

1.5 MAGNITUD

A continuación se hace una relación de los datos estadísticos encontrados en el archivo de la empresa, con el fin de analizar el desarrollo tanto administrativo como económico, de algunos de los proyectos realizados por José Javier Orozco Salazar como persona natural y de los proyectos construidos a partir de junio de 2009 fecha en que fue creada la empresa **J JOS CONSTRUCCIONES SAS**.

Cuadro 1. Estadísticas de Proyectos Realizados

PROYECTO REALIZADO	DURACION EN MESES	DIAS DE ATRASO EN LA ENTREGA	AÑO DE TERMINACION	NOMINA ADMINISTRATIVA				PERSONAL DE OBRA				VR. NOMINA ADMINISTRATIVA	VR. NOMINA PERSONAL DE OBRA	VR. FACTURADO EN EL PROYECTO
				RESIDENTE DE OBRA	AUXILIAR ADMINISTRATIVA	SISO	ALMACENISTA	MAESTRO	CONTRA MAESTRO	OFICIALES	AYUDANTES			
CLINICA SURA	16	N.A.	MAY O 15 2014	1	1	2	1	1	5	50	60	\$ 92.352.000	\$1.794.144.000	\$ 3000.000.000
CASA GIOVANELLY	18	N.A.	JUNIO 30 2014	1	1	0	0	1	1	8	10	\$ 59.400.000	\$ 355.212.000	\$ 500.000.000
EDIFICIO KARKASI	14	N.A.	SEPT 30 2008	1	1	0	0	1	1	10	30	\$ 56.815.000	\$ 389.750.900	\$ 528.940.000
EDIFICIO MAJORAL DEL VIENTO	14	N.A.	DIC 16 2007	1	1	0	0	1	1	12	25	\$ 33.915.000	\$ 358.820.700	\$ 440.205.998
EDIFICIO ZAIRE	16	N.A.	NOV 30 2006	1	1	0	0	1	1	8	18	\$ 61.519.500	\$ 276.336.480	\$ 395.000.000
EDIFICIO PARQUE DE LAS QUINTAS	12	N.A.	SEPT 22 2005	1	1	0	0	1	1	10	30	\$ 27.342.000	\$ 294.746.760	\$ 380.000.000

Fuente: Datos suministrados por J. JOS CONSTRUCCIONES SAS

1.6 CRONOLOGÍA DEL PROBLEMA

La empresa desde que fue constituida el día 02 de junio de 2009, ha sido administrada con herramientas básicas que no están a la par con los avances tecnológicos contables y administrativos vigentes en la actualidad. Por esta razón la empresa J JOS CONSTRUCCIONES SAS no ha logrado expandir su imagen corporativa a un nivel de reconocimiento local, aún a pesar de que su gerente José Javier Orozco Salazar tiene más de 35 años de experiencia en el sector de la construcción. Esto ha dificultado su consolidación como una empresa contratista líder con la capacidad de contratar y desarrollar varios proyectos simultáneos de gran magnitud, tanto de tipo residencial, industrial e institucional,

1.7 CAUSA DEL PROBLEMA

El manejo financiero y la imagen corporativa de la empresa J JOS CONSTRUCCIONES SAS se ve afectada a causa de los manejos administrativos que hasta el momento se han llevado. Es fundamental realizar un análisis de las falencias que ocasionan la problemática, que en nuestro concepto son: La no implementación de controles administrativos suficientes, que han obstaculizado su desarrollo empresarial, acorde con la experiencia adquirida a través del tiempo por parte de la gerencia.

En pleno siglo XXI, cualquier empresa que desee sobresalir en el mercado laboral y en especial en el sector de la construcción, debe complementar sus fortalezas técnicas con un adecuado manejo administrativo, para que en conjunto se logre la consolidación de la empresa a nivel local en la ciudad de Cali y se proyecte a mediano plazo para obtener el reconocimiento como empresa contratista líder a nivel departamental y/o nacional y así obtener mayores resultados de tipo financiero.

1.8 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué factores se deben considerar para formular el plan estratégico de la empresa J JOS CONSTRUCCIONES SAS para el periodo 2014-2020?

1.9 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Es absolutamente necesario que toda organización cuente con un plan estratégico que establezca metas específicas, medibles y con un sentido claro de lo que en realidad se quiere alcanzar.

La elaboración de esta investigación brindará conceptos y estrategias apropiados que pueden ser aprovechados para obtener grandes beneficios tanto para la empresa objeto de este estudio, como para los autores.

1.10 IMPORTANCIA PARA LA EMPRESA

Esta investigación es gran importancia para la empresa J JOS CONSTRUCCIONES, puesto que esta provee las pautas para que los líderes de la organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y una vez el plan haya sido transmitido hacia toda la organización, este plan generará sinergias en todo el personal facilitando la consecución de sus objetivos. Así mismo, este plan ayuda a que cada uno de los empleados sepa hacia a donde la empresa está apuntando y se comprometa con ese destino.

1.11 IMPORTANCIA PARA LOS ESTUDIANTES

Desde el punto de vista académico, se pretende profundizar en los conocimientos adquiridos en la especialización en administración de empresas de la construcción con respecto al tema de estrategia empresarial, para finalmente aplicarlos al caso de una empresa contratista de estructura y acabados como: J JOS CONSTRUCCIONES SAS.

Desde el punto de vista profesional, se pretende conseguir experiencia en el manejo interno de una empresa contratista dedicada al sector construcción y ampliar nuestros conocimientos para poder tomar decisiones estratégicas acertadas, que contribuyan al mejoramiento empresarial de una compañía, a través de la interacción permanente con el área administrativa de la empresa objeto de este trabajo de grado.

1.12 OBJETIVOS

A continuación se planteará el objetivo general y los objetivos específicos que regirán el desarrollo del trabajo de tesis.

1.12.1 Objetivo General

Formular el plan estratégico de la empresa J JOS CONSTRUCCIONES SAS para el periodo comprendido entre los años 2014 al 2020.

1.12.2 Objetivos Específicos

- Analizar el entorno para identificar las amenazas y oportunidades
- Analizar el sector de la construcción para conocer el ambiente competitivo
- Analizar la situación interna de la empresa para conocer las fortalezas y debilidades
- Formular el direccionamiento estratégico: visión, misión, objetivos, políticas y estrategias
- Formular el plan de acción
- Diseñar el sistema de indicadores de medición y control.

1.13 CONCEPTO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

“La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo. Los planes estratégicos cuentan con un cierto presupuesto disponible, por lo que es esencial la correcta determinación de los objetivos a cumplir. De lo contrario, el dinero puede no ser suficiente para alcanzar las metas y la planeación estratégica falla”.¹

- Definición de **PLANEACIÓN**: Planear consiste en hacer o forjar planes que permitan establecer una trayectoria por anticipado. De la planeación surge la posibilidad de evaluar las condiciones actuales y futuras de una situación para definir acciones a seguir.

¹ <http://definicion.de/planeacion-estrategica/>

- Definición de **ESTRATÉGIA**: El término estrategia es de origen griego. [...] procede de la fusión de dos palabras Stratos (ejército) y Agein (conducir, guiar). Strategos, palabra griega para estrategia, se refería al encargado de conducir al ejército en la batalla y de negociar con las otras ciudades. [...] diseñar la estrategia que debía conducir a la victoria o evitar la guerra.²⁵ Para los griegos, el arte de la guerra consistía en alcanzar unos objetivos basándose en planes, recursos, inteligencia, organización y tácticas militares.²

1.14 PROCESO ESTRATÉGICO

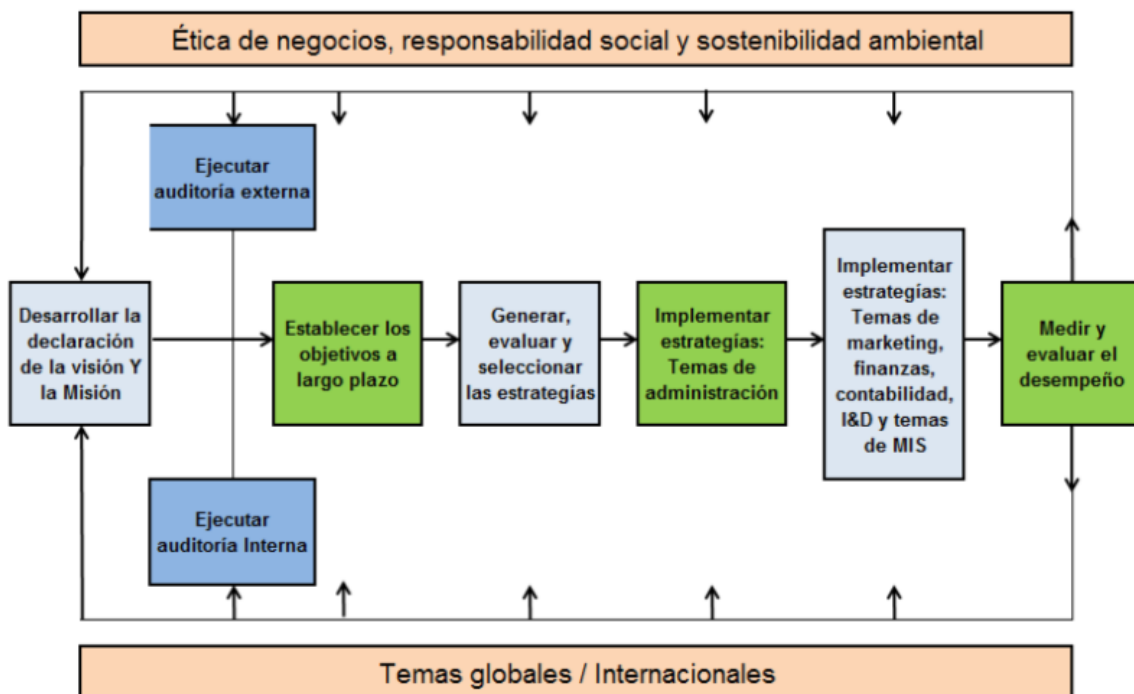
A continuación se enumeran los pasos a seguir en el proceso estratégico que se planteará a la empresa J JOS CONSTRUCCIONES SAS, en el presente trabajo de grado.

- Identificar la Visión, misión, objetivos y estrategias actuales de la empresa.
- Desarrollar las declaraciones de la visión y misión para la organización.
- Identificar las oportunidades y amenazas externas de la organización.
- Construir una matriz de perfil competitivo (MPC).
- Construir una matriz de evaluación de factores externos (EFE).
- Identificar las fortalezas y debilidades internas de la organización.
- Construir una matriz de evaluación de factores internos (EFI)
- Preparar una matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA), una matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (PEEA),
- Recomendar estrategias específicas y objetivos a largo plazo. Comparar sus recomendaciones contra las estrategias actuales planeadas por la empresa.
- Especificar la forma de implementar sus recomendaciones y los resultados que se pueden esperar. Presentar un cronograma o agenda de acciones.
- Recomendar objetivos y políticas anuales.

² Ronda G. Modelo de integración estratégica. ¿Cómo alcanzar la integración del nivel estratégico con el táctico y el operativo? Recuperado el 20 de noviembre de 2010 de www.gestiopolis.com

- Recomendar procedimientos para la revisión y evaluación de las estrategias.

Gráfica 1. Modelo Integral del Proceso de Administración Estratégica



Fuente: Tomada de Fred R. David - Conceptos de ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA-14ª Ed.

1.15 TIPOS DE ESTUDIO³

A continuación se describen dos de los tipos de estudio existentes, según la clasificación de Dankhe (1986), los cuales servirán como guía, para realizar la estrategia de investigación los cuales serán implementados en el desarrollo del presente trabajo de tesis.

³ www.monserrat.proed.unc.edu.ar/.../Segundo%20encuentro.ppt

1.15.1 Estudio Exploratorio⁴

Según Dankhe,⁵ "Los estudios exploratorios sirven para preparar el terreno y ordinariamente anteceden a los otros tipos tres tipos (descriptivos, correccionales y explicativos), pero para el caso del presente trabajo se continuara solo con el estudio descriptivo.

El estudio exploratorio tiene las siguientes características:

- 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.
- Implica mayor riesgo y requiere gran paciencia, serenidad y receptividad por parte del investigador.

1.15.2 Estudio Descriptivo

Los estudios descriptivos por lo general fundamentan la investigación de los siguientes estudios.

El estudio descriptivo tiene las siguientes características:

- Es un tipo de estudio rígido en el cual se describen características y se generalizan varios fenómenos similares, mediante la exploración y descripción de situaciones de la vida real.

⁴ <http://www.tiposde.com/ciencia/estudio/tipos-de-estudio.html>

⁵ www.eumed.net/.../CLASIFICACION%20DE%20DANKHE%201986.ht... Gordon Dankhe

- El propósito es describir situaciones y eventos. Decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades, etc.
- Supone el conocimiento de las variables pertenecientes al problema, se apoya en una o varias hipótesis de tipo general dirigidas en una dirección específica.
- Sirven para descubrir nuevos significados, determinar la frecuencia de fenómenos y categorizar la información.

1.16 MÉTODO

Para el presente trabajo de grado se utilizarán diferentes métodos de investigación científica para cumplir con los objetivos y dar una respuesta concreta al problema que se identificó, los cuales describimos a continuación:

1.16.1 Método Analítico⁶

Método filosófico dualista por medio del cual se llega a la verdad de las cosas, primero se separan los elementos que intervienen en la realización de un fenómeno determinado, después se reúnen los elementos que tienen relación lógica entre sí (como en un rompecabezas) hasta completar y demostrar la verdad del conocimiento.

El método analítico se refiere al análisis de las cosas o de los fenómenos; la palabra análisis, del griego análisis...descomposición, significa examinar, descomponer o estudiar minuciosamente una cosa. Por tanto el método analítico comienza con el todo de un fenómeno y lo revisa parte por parte (descomposición o separación del todo), comprendiendo su funcionamiento y su relación intrínseca, complementándose con la parte sintética.

⁶ <http://niveldostic.blogspot.com/2009/06/metodo-analitico-sintetico.html>

El método sintético se refiere a la síntesis de las cosas o de los fenómenos; la palabra síntesis, del griego σύνthesis...significa composición de un todo mediante la unión de sus partes, el método sintético, por lo tanto, es aquel que procede de lo simple a lo complejo, donde las partes simples que se separaron en el análisis, una vez revesadas, ahora son integradas por la síntesis (entiéndase todos los datos, hechos o elementos que intervienen en un fenómeno), definiendo qué relación tienen entre sí y de qué manera afectan la realización del fenómeno en cuestión, así, hasta completar nuevamente el todo. Este método nos lleva, por ende, de las causas a los efectos y de los principios a las conclusiones.

1.16.2 Método Inductivo⁷

El método inductivo es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contratación. Esto supone que, tras una primera etapa de observación, análisis y clasificación de los hechos, se logra postular una hipótesis que brinda una solución al problema planteado. Una forma de llevar a cabo el método inductivo es proponer, mediante diversas observaciones de los sucesos u objetos en estado natural, una conclusión que resulte general para todos los eventos de la misma clase.

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

⁷ <http://definicion.de/metodo-inductivo/>

1.16.3 Método Deductivo⁸

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

El método deductivo logra inferir algo observado a partir de una ley general. Esto lo diferencia del llamado método inductivo, que se basa en la formulación de leyes partiendo de los hechos que se observan. Al hablar de método deductivo tenemos que subrayar que el mismo, en el que el pensamiento va de lo general a lo particular, se hace uso de una serie de herramientas e instrumentos que permitan conseguir los objetivos propuestos de llegar al punto o esclarecimiento requerido.

En todos los casos, los investigadores que apelan al método deductivo empiezan su trabajo planteando supuestos (coherentes entre sí) que se limitan a incorporar las características principales de los fenómenos. El trabajo sigue con un procedimiento de deducción lógica que finaliza en el enunciado de las leyes de carácter general.

1.17 HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS

El desarrollo del trabajo de grado se realizó con base en los siguientes conceptos:

Inicialmente se hizo un análisis documental, el cual consistió en la selección las ideas informativamente relevantes de un documento que puede provenir de diversos medios, como los son: un artículo original de una revista del sector de la

⁸ <http://definicion.de/metodo-deductivo/>

construcción, una noticia de prensa, un reportaje, una imagen de vídeo, una película, una fotografía o una página Web.

También se utilizó la revisión bibliográfica, que básicamente es la búsqueda de información escrita sobre los temas de interés y sobre el cual, se reúne y discute críticamente, toda la información recuperada y utilizada. Entre ellos se encuentran los registros e información interna de la empresa J. JOS CONSTRUCCIONES SAS quiénes amablemente nos la suministraron.

Adicionalmente, se efectuaron entrevistas y se elaboraron encuestas al personal administrativo que actualmente labora en la empresa, para identificar la raíz de la problemática que la está afectando, detectar debilidades para tomar los correctivos necesarios y mejorar sus fortalezas con el objetivo de impulsar su imagen corporativa en el sector de la construcción.

- **Fuentes primarias:**

- ✓ Información de la página Web de la empresa.
- ✓ Documentos de la empresa.
- ✓ Estado de resultados de los años 2010 al 2013
- ✓ Balance General de los años 2010 al 2013

- **Fuentes secundarias:**

- ✓ Documentos en PDF consultados de páginas de internet
- ✓ Datos suministrados en páginas del DANE, CAMACOL, PORTAFOLIO, DINERO, SEMANA, EL PAIS entre otras.

1.18 PERSONAS QUE PARTICIPARON EN EL PROCESO

Para el desarrollo del trabajo de tesis, recibimos la colaboración de los siguientes profesionales que compartieron su experiencia e información de acuerdo al cargo desempeñado en la empresa J JOS CONSTRUCCIONES SAS, y que contribuyeron a identificar la problemática al interior de la misma.

- José Javier Orozco Salazar - Gerente
- Arquitecto Juan Montalvo – Director de Proyectos
- Arquitecto Alexander Gómez Muñoz – Residente de Obra
- Ariel Bedoya – Jefe de Operaciones en Obra
- Francy Muñoz – Jefe Talento Humano
- Pamela Valencia – Coordinadora de Seguridad y Salud en el Trabajo
- Paula García Novoa – Contadora
- Carlos Forero – Abogado

2. IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DE LA EMPRESA

A continuación se realiza una breve reseña histórica que permite conocer de una manera más detallada los inicios y funcionamiento de la empresa J JOS CONSTRUCCIONES SAS.

2.1 REFERENTE HISTÓRICO DE LA EMPRESA

Durante los primeros años de su vida laboral el señor José Javier Orozco Salazar tuvo la oportunidad de participar en el desarrollo de varios proyectos de construcción en la ciudad de Cali, en donde adquirió la experiencia y el capital económico necesario para concretar la idea de fundar su propia Empresa Constructora, la cual llamó J.JOS CONSTRUCCIONES S.A.S constituyéndola oficialmente el 02 de junio del 2009

Se planificó el desarrollo de una empresa constructora capaz de satisfacer las necesidades de sus clientes, brindando y garantizando la prestación de servicios de construcción de gran calidad, rapidez y alta rentabilidad. Aprovechó esta oportunidad para poner en práctica toda la experiencia y conocimientos adquiridos en cada una de las obras en las cuales participó con anterioridad como contratista de régimen simplificado.

Posesionado como gerente de su empresa constituyó un equipo de trabajo administrativo conformado por un contador, un abogado y un equipo técnico conformado por un Arquitecto y un Ingeniero calculista, apoyados de un personal calificado en mano de obra y fue así que la empresa inicio labores con los primeros proyectos, donde se le brindó a los clientes una atención personalizada dando la asesoría requerida en el desarrollo de la obra. El primer proyecto que José Javier Orozco Salazar realizó como persona natural fue la obra: Urbanización

Nissa en el año de 1977, con el cual se inició su extenso recorrido en la construcción, que a la fecha cuenta con más de 35 años de experiencia.

Entre los proyectos más representativos se encuentran los siguientes:⁹

Imagen 3. Fotos Obras Realizadas por J.JOS CONSTRUCCIONES



URBANIZACIÓN NISSA



EDIFICIO JER 5



EDIFICIO PLAZUELA



PARQUES LAS QUINTAS



EDIFICIO ZAIRE



EDIF. MAJORAL DEL VIENTO



VIVIENDA FAMILIA GIOVANELLY



ESTRUCTURA Y URBANISMO CLINICA SURA

⁹ Fuente: fotos suministradas por J JOS CONSTRUCCIONES SAS

2.2 MISIÓN.¹⁰

Diseñar, construir y comercializar bienes raíces, integrando productos para la construcción de obras civiles y edificaciones en general, orientados al mercado local y nacional.

2.3 VISIÓN.

Para el año 2014 J.JOS CONSTRUCCIONES SAS, será una empresa altamente rentable y eficiente, de excelente reputación e imagen, que satisfaga las necesidades de sus clientes en el sector de la construcción, acatando en todos sus actos los más elevados principios éticos.

2.4 VALORES.

La Constructora se ha caracterizado por planear, desarrollar , controlar y entregar los proyectos adjudicados, garantizando la excelencia en la calidad de sus obras, y sobre todo la satisfacción final del cliente, garantizado que los proyectos sean rentables y de excelente calidad, implementando sistemas y tecnologías constructivas, que mejoren los tiempos de ejecución y permitiendo que las obras se entreguen en las fechas programadas, por lo cual al cliente se le brinda un servicio que satisface sus necesidades.

2.5 POLÍTICAS.

Brindar oportunamente un producto que satisfaga al cliente de acuerdo a sus necesidades siguiendo los parámetros y normas establecidas, optimizando los recursos y procesos con participación de personal idóneo y comprometido con el mejoramiento continuo.

¹⁰ <http://www.jjosconstrucciones.com/>

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

En la actualidad La empresa J JOS CONSTRUCCIONES SAS, tiene su cobertura laboral localizada en la ciudad de Cali, ubicada en el departamento del valle del cauca, ofreciendo sus servicios como contratista de obra a constructoras reconocidas de la ciudad y a propietarios para diseñar y construir sus viviendas. La empresa tiene las perspectivas a mediano plazo de ampliar su cobertura a nivel departamental y a largo plazo a nivel nacional.

a. ENTORNO GEOFISICO¹¹

Con el fin de ubicar los alcances que a la fecha la empresa J JOS CONSTRUCCIONES SAS, se hace una breve reseña de la localización geofísica en el territorio de Colombia.

El Departamento del Valle del Cauca:

Se encuentra localizado en el Sur- Occidente de Colombia, entre el Océano Pacífico y la Cordillera Central. Se distinguen cuatro unidades fisiográficas, de occidente a oriente así:

- 1) La llanura del Pacífico.
- 2) La cordillera occidental.
- 3) El valle del río Cauca
- 4) La cordillera central

¹¹ <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/modosycostumbres/memoria/memo5.htm>

Imagen 4. Mapa del Valle del Cauca



Fuente: Tomada de la página www.valledelcauca.gov.co

La ciudad de Cali¹² cuenta con una de las economías de mayor crecimiento e infraestructura en el país debido a su ubicación geográfica, la ciudad se encuentra a 115 km de Buenaventura, el principal puerto marítimo de Colombia en el océano Pacífico, el cual se convierte en un punto estratégico para la economía local y por ende la nacional, abarcando un gran porcentaje de las importaciones y exportaciones del país. Cali es uno de los principales centros económicos e industriales de Colombia, además de ser el principal centro urbano, cultural, económico, industrial y agrario del suroccidente del país.

La diversidad en la geomorfología con la que cuenta la ciudad, contribuye a tener diferentes tipos de proyectos con características interesantes en sus

¹² http://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones/cali_pub

diseños estructurales para acoplarse a las condiciones de cada terreno, enriqueciendo la belleza de la arquitectura y el urbanismo en la ciudad.

Imagen 5. Mapa Santiago de Cali



Fuente: Tomada de la página www.valledelcauca.gov.co

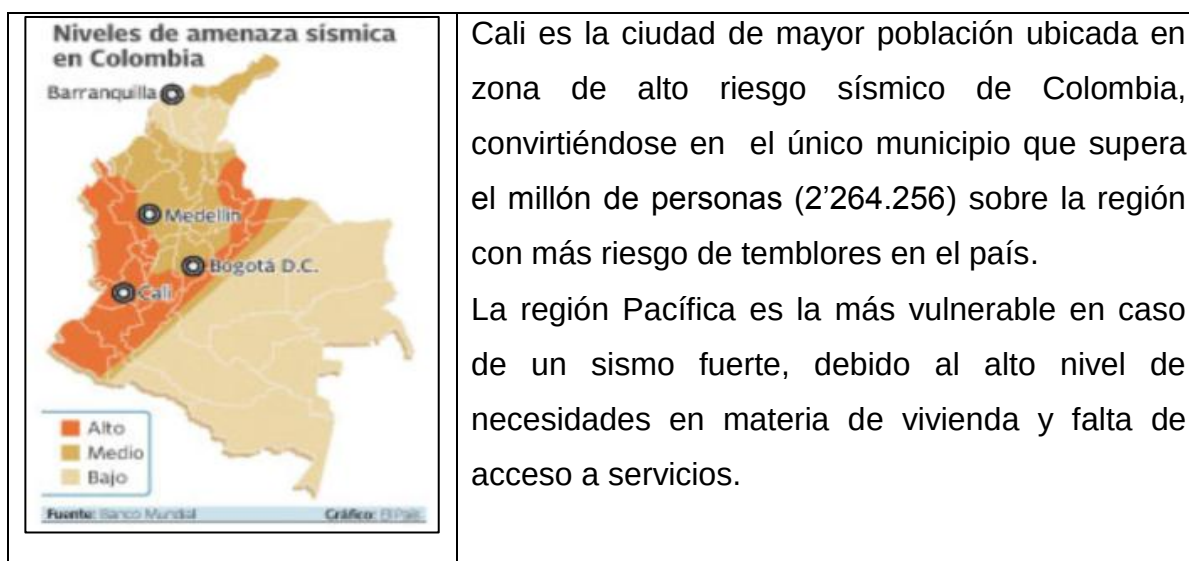
Cuadro 2. Características Principales de la Ciudad

Altitud	995 m. s. n. m.
Temperatura Promedio	23 Grados Centígrados
Extensión	564 Km2
Población	2'264.256 Hab. Aprox.
Geomorfología	Montañosos., Ondulados y Planos. Alberga los farallones de Cali con Alturas de 4200 m. s. n. m.
Rios Principales	Es la ciudad de los 7 Ríos: Cali, Cañaverelejo, Aguacatal, Lili, Meléndez, Pance y Cauca
Principales Corregimientos	Pance, Saladito (Km 18), Felidia, Navarro y Hormiguero
Actividad Económica Principal	Agricultura, Ganadería, Comercio, Industria Y transporte
Infraestructura Básica	Dispone de Todo lo de una gran Metrópoli

Fuente: Tomada de la página www.valledelcauca.gov.co

Desafortunadamente. La ciudad se encuentra localizada sobre una zona de alto riesgo sísmico, lo cual hace que los costos de construcción se incrementen y el valor del m² construido en la ciudad, debido a la cuantía del acero de refuerzo que se debe utilizar en los proyectos para garantizar la estabilidad de las viviendas y cumplir con el código sismo resistente actual.

Imagen 6. Niveles de Amenaza Sísmica en Colombia



Cuadro 3. Evaluación de factores Externos ENTORNO GEOFISICO

EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS ENTORNO GEOFISICO					
VARIABLE	O/A	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
Ubicación Geográfica de la ciudad de Cali	O	X			
Características Geomorfológicas de Cali	O	X			
Condiciones Sismológicas Existente en la Cali	A			X	

Fuente: Los autores a partir de diversas fuentes

3.2 ENTORNO SOCIAL

3.2.1 Capacidad de Influencia de las Mujeres en Cali

“En el Municipio de Cali (cabecera del Departamento del Cauca) desde el año 2008 se trabajó en la formulación participativa de una política pública de igualdad, en cuyo proceso confluyeron la institucionalidad municipal, el movimiento de mujeres, la Universidad del Valle y la Bancada de Concejalas de Cali. El proceso culminó exitosamente en Julio del 2010 con la aprobación mediante Acuerdo 292 del Concejo de Cali de la **“Política Pública para las Mujeres Caleñas: Reconocimiento, Equidad de Género e Igualdad de Oportunidades 2009-2020”**, de un “Plan Estratégico 2009-2011 para la Implementación de la Política Pública para las Mujeres en el Municipio de Santiago de Cali”, y de una Matriz de Indicadores para el seguimiento y evaluación de dicha política.”

3.2.2 Nivel de Pobreza

En su publicación del 02 de octubre de 2013, el DANE¹³, da a conocer los resultados de pobreza monetaria año móvil Julio 2012 – Junio 2013 el dato de población bajo pobreza monetaria implica un porcentaje de la población total, la variación del porcentaje entre periodos comparables de análisis permite analizar la evolución de la incidencia del concepto de pobreza monetaria. La Línea de Pobreza es el valor monetario de una canasta de bienes y servicios que suple las necesidades básicas de una persona por ende, una persona se considera pobre si el ingreso mensual per cápita de su hogar está por debajo del valor de dicha línea.

¹³http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/pres_pobreza_juni_2013.pdf

DOMINIO	JULIO 2011 a JUNIO 2012	JULIO 2012 a JUNIO 2013	CRECIMIENTO NOMINAL
Nacional	89.737	91.689	2.2
Cabeceras	93.804	95.850	2.2
Resto	76.567	78.080	2.0

Para el total nacional la pobreza monetaria se redujo 0,7 puntos porcentuales entre julio 2011-junio 2012 y julio 2012-junio 2013, lo que representa aproximadamente 152 mil personas.

En las cabeceras municipales la pobreza monetaria se redujo 1 punto porcentual, lo que representa aproximadamente 200 mil personas.

En el resto (centros poblados y área rural dispersa), la pobreza monetaria se incrementó 0,26 puntos porcentuales, lo que representa aproximadamente a 48 mil personas.

Para el total nacional la pobreza extrema se redujo 0,3 puntos porcentuales entre julio 2011-junio 2012 y julio 2012-junio 2013, lo que representa aproximadamente 64 mil personas.

Cuadro 4. Indicadores de Pobreza

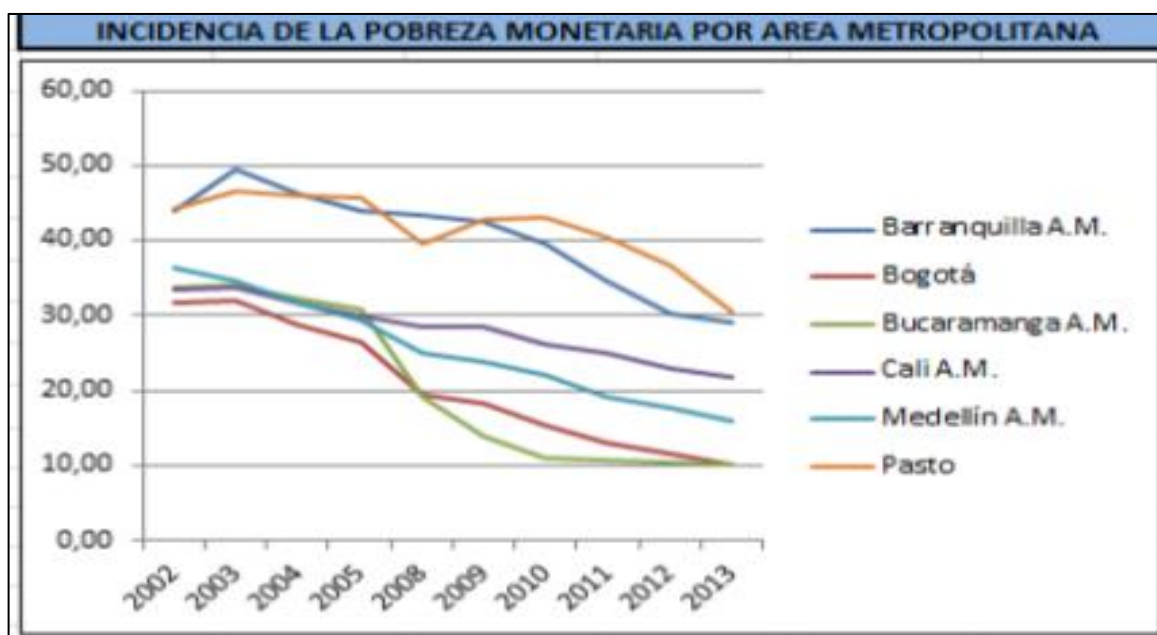
INDICADORES DE POBREZA											
Incidencia de la pobreza monetaria por área metropolitana											
Descripción	2002	2003	2004	2005	~	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Barranquilla A.M.	43,90	49,50	46,20	44,10		43,30	42,40	39,50	34,70	30,40	29,10
Bogotá	31,70	32,00	28,80	26,60		19,60	18,30	15,50	13,10	11,60	10,20
Bucaramanga A.M.	33,70	34,10	32,30	31,00		19,20	13,90	10,90	10,70	10,40	10,30
Cali A.M.	33,50	33,70	31,80	30,10		28,50	28,40	26,10	25,10	23,10	21,90
Medellín A.M.	36,50	34,70	31,70	29,30		25,00	23,90	22,00	19,20	17,70	16,10
Pasto	44,20	46,50	46,00	45,60		39,70	42,80	43,20	40,60	36,80	30,50
FUENTE: Cálculos MESEP FASE II y DANE con base en Encuestas de Hogares del DANE (Encuesta Continua de Hogares 2002-2005 empalmada por MESEP y Gran Encuesta Continua de Hogares 2008-2013)											
NOTA: los datos de 2006 y 2007 no se calculan por problemas de comparabilidad en las series de empleo y pobreza como resultado del cambio metodológico que implicó la transición de la Encuesta Continua de Hogares a la Gran Encuesta Integrada de Hogares.											

Fuente: Tomada del DANE.GOV.CO

Para el caso específico de Cali, en el periódico EL PAÍS¹⁴ del 11 julio de 2013, en su página web informó que el 26,9 % de la población vallecaucana (1.203.000 personas de un total de 4.474.000) vive en condiciones de pobreza. Pero la cifra es menor en 3,1 puntos porcentuales a la registrada en 2011, cuando se mantenían en esa situación el 30,0 % de las personas. Según el director del DANE Jorge Bustamante, la explicación es que el ingreso per cápita de las familias mejoró en el 2012 pasando de \$475.000 en el 2011 a \$543.277.

En el Valle también se redujo la pobreza extrema que en el 2012 afectó al 7,4 % de la población (331.000 personas), lo que implica una reducción de un punto porcentual respecto al 2011 cuando la cifra era de 8,4 %.

Gráfica 2. Incidencia de la Pobreza Monetaria por Área Metropolitana



Fuente: Tomada del DANE.GOV.CO

¹⁴ <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/informe-dane-asegura-pobreza-ha-bajado-valle-cauca>

3.2.3 Nivel de Empleo – Tasas de Desempleo

Según el periodico EL PAIS¹⁵, en su publicación del día 05 de enero del 2015, en su artículo, “ Radigrafia del Desempleo en Cali y Yumbo”, escribe que en esta region del pais el nivel de desocupacion viene disminuyendo en los ultimos años. La tasa de desempleo se ubico en 11,1 % en el trimestre Septiembre – Noviembre del 2014

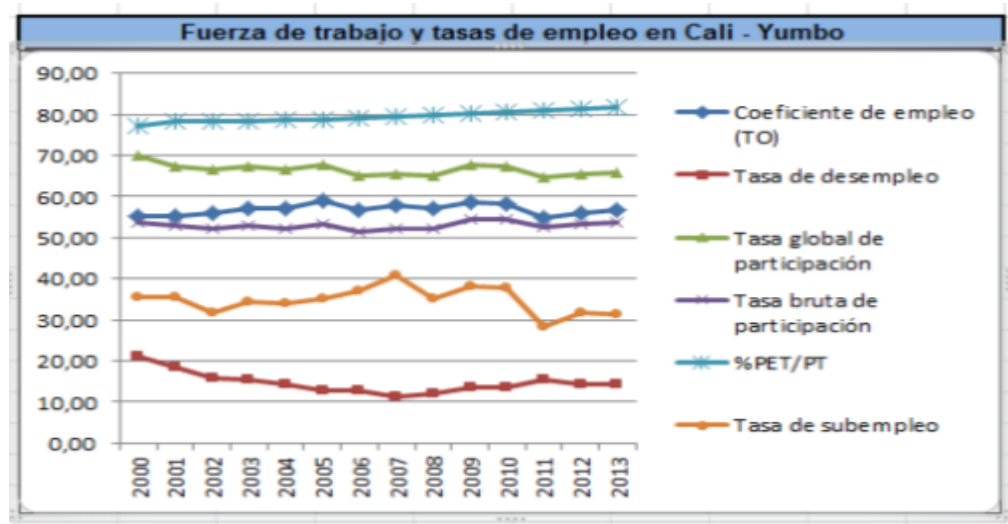
Cuadro 5. Nivel de Empleo

EMPLEO														
Fuerza de trabajo y tasas en Cali - Yumbo														
Diciembre (1987 - 2000), promedio (Enero-diciembre 2001-2013)														Miles
Descripción	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Población Total	2.218	2.061	2.085	2.110	2.137	2.164	2.191	2.218	2.245	2.272	2.299	2.326	2.354	2.381
Población en edad de trabajar	1.710	1.615	1.636	1.658	1.681	1.707	1.736	1.767	1.797	1.827	1.856	1.884	1.914	1.943
Población económicamente activa	1.196	1.089	1.091	1.119	1.118	1.154	1.130	1.155	1.171	1.237	1.253	1.223	1.256	1.283
PEA Ocupada	945	889	917	945	959	1.005	984	1.025	1.030	1.069	1.080	1.035	1.076	1.100
PEA Desocupada	252	200	174	174	159	150	146	130	141	168	172	188	180	183
Población económicamente inactiva	514	525	545	539	564	552	607	611	626	590	603	662	658	660
Subempleados Subjetivos	nd	388	345	387	381	405	421	470	414	473	475	349	398	400
Descripción	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Coficiente de empleo (TO)	55,2	55,1	56,1	57,0	57,0	58,9	56,7	58,0	57,3	58,5	58,2	54,9	56,2	56,6
Tasa de desempleo	21,0	18,4	15,9	15,6	14,2	13,0	12,9	11,3	12,0	13,6	13,7	15,4	14,3	14,2
Tasa global de participación	70,0	67,5	66,7	67,5	66,5	67,6	65,1	65,4	65,2	67,7	67,5	64,9	65,6	66,0
Tasa bruta de participación	53,9	52,8	52,3	53,0	52,3	53,3	51,6	52,1	52,1	54,4	54,5	52,6	53,4	53,9
%PET/PT	77,1	78,3	78,4		78,7	78,9	79,2	79,6	80,0	80,4	80,7	81,0	81,3	81,6
Tasa de subempleo	-	35,6	31,6	34,6	34,1	35,1	37,2	40,7	35,3	38,3	37,9	28,5	31,7	31,2
Poblacion Economicamente Activa	PEA													
Poblacion con Edad para Trabajar	PET													
Poblacion Total	PT													
FUENTE: ENH 1987-2000 / DANE, ECH 2001-2006 / DANE, GEIH 2006-2013 / DANE, Cálculos DAP														
NOTA : Las cifras de empleo, a partir de 1990, corresponden a Cali - Yumbo														

Fuente: Tomada del DANE.GOV.CO

¹⁵ Periódico EL PAIS,

Gráfica 3. Fuerza de trabajo y Tasas de Empleo en Cali

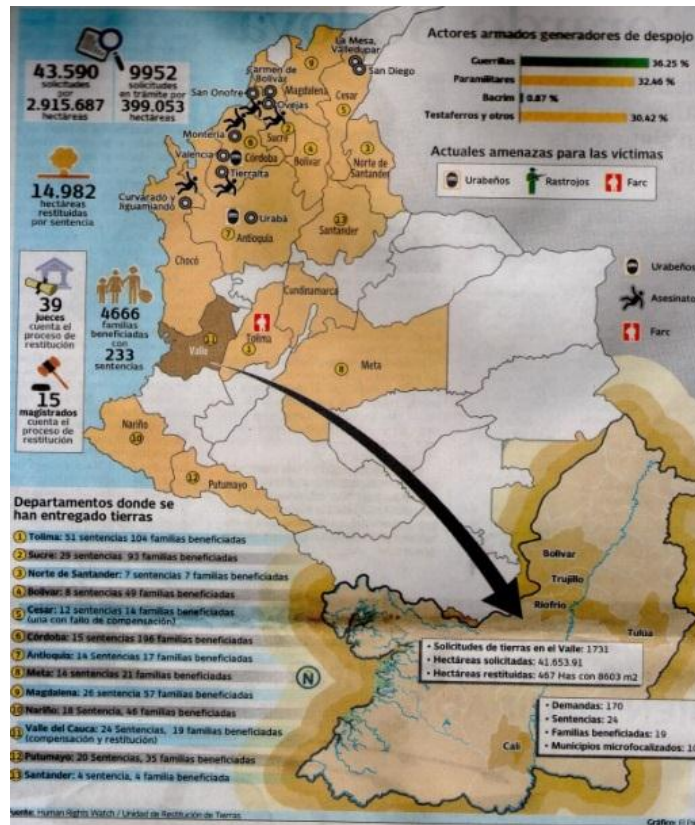


Fuente: Tomada del DANE.GOV.CO

3.2.4 Desplazamiento

En la publicación del día 19 de septiembre de 2013, el periódico EL PAIS en la página A7, el Director territorial Valle del cauca, Unidad de restitución Sergio Rodríguez expresa que el número de solicitudes de restitución interpuestas se acerca a las 45 mil, de las cuales un 70% corresponde al abandono voluntario de sus tierras por temor a la violencia de la guerra existente en el país y un 30% a los cuales si les toco vender de forma obligada. La política de restitución de tierras se está afectando por culpa de los Grupos al margen de la ley, los cuales se han dedicado a amenazar, asesinar a desplazados y a líderes de víctimas. Según la HRW (Human Rights Watch) las bandas criminales en especial los (Úrabeños) “son la mayor amenaza para las leyes de víctimas y restitución de tierras que el Gobierno está realizando”. En el caso específico del Valle del Cauca se han realizado 1731 solicitudes de tierras que corresponden a 41.653,91 hectáreas de las cuales solo se han restituido 467 Has con solo 8603 m2 y en la ciudad de Cali hay registradas 170 demandas de las cuales hay 24 sentencias y solo 19 familias beneficiadas en 10 municipios micro focalizados.

Imagen 7. El mapa de la restitución



Fuente: Tomada del periódico EL PAÍS página A7 - 19 septiembre 2013

Cuadro 6. Evaluación de Factores Externos ENTORNO SOCIAL

EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS ENTORNO SOCIAL					
VARIABLE	O/A	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
Capacidad de Influencia de las Mujeres en Cali	O		X		
Nivel de Pobreza	A			X	
Nivel de Empleo – Tasas de Desempleo	A			X	
Desplazamiento	A			X	

Fuente: Los autores a partir de diversas fuentes

3.3 ENTORNO DEMOGRAFICO

3.3.1 Tamaño de la Población

En la página web del periódico EL PAIS de 06 de octubre de 2013, informa que 36% de la comunidad afro vive en la pobreza, por encima de la no étnica. El sociólogo Fernando Urrea dice´´ Que históricamente Cali ha sido el mayor polo de atracción para el Litoral Pacífico´´ sobretodo de familias de chocoanos, nariñenses y caucanos han ido colonizado el oriente de la ciudad. De acuerdo con el censo del 2005, el 70% de la población afrodescendiente que existe en Cali habita en el Distrito de Agua blanca, siendo las comunas 12, 13, 14 y 15 las de mayor concentración. El secretario de Cultura, Argemiro Cortés que en los sectores donde existe el mayor índice de pobreza, es donde se concentra la mayor población afro. Esto evidencia que la pobreza en Cali tiene color, y que han faltado políticas públicas de integración social para el fortalecimiento de esta comunidad”,

Cuadro 7. Estrato - % Viviendas

Ciudad	Estrato - % viviendas						Total
	Uno	Dos	Tres	Cuatro	Cinco	Seis	
Bogotá D.C.	6,9	35,6	35,6	13,6	4,7	3,7	100,0
Medellín	10,9	34,6	29,7	11,6	8,6	4,6	100,0
Cali	16,6	27,0	32,2	12,6	8,7	3,0	100,0
Baranquilla	31,1	21,7	24,9	13,0	5,3	4,1	100,0
Bucaramanga	14,5	19,6	25,4	31,6	3,2	5,7	100,0
Cartagena	36,3	30,9	17,7	6,5	3,7	4,8	100,0
Cúcuta	26,3	41,9	20,0	9,8	1,9	0,1	100,0
Pereira	15,6	33,1	18,9	15,5	10,4	6,5	100,0
Ibagué	18,0	47,4	23,3	9,5	1,5	0,4	100,0
Manizales	10,0	24,4	38,4	14,3	4,9	8,0	100,0
Pasto	22,5	42,7	23,6	8,5	2,7	0,0	100,0
Villavicencio	21,8	29,3	38,3	6,9	2,8	0,9	100,0
Amaná	22,2	26,6	30,3	10,0	9,5	1,5	100,0

Fuente: Tomada del boletín estadístico-contexto sectorial - CENAC

El gobierno nacional con sus políticas actuales planea financiar 100 mil viviendas de las cuales se hará entrega de 296 viviendas a familias de bajos recursos en el programa habitacional de barrio TALLER ubicadas en el oriente de Cali, esta iniciativa tiene de positivo que beneficia a familias desplazadas como consecuencia de la violencia o que viven en zonas de alto riesgo como es el caso de las familias que se ubican en el Jarillón del río Cauca, a su vez incrementa la oferta laboral ya que hay 34 Constructoras de Cali licitando para continuar con el proyecto y los futuros desarrollos de infraestructura vial, salud y educación que servirán para complementar el desarrollo urbano del lugar, pero de negativo tiene que la iniciativa, tiende a la sobrepoblación del sector, y como son viviendas gratis la mayoría de sus habitantes está desempleada o no cuenta con un trabajo estable, generando un ambiente de inseguridad y violencia, tal es el caso de los barrios POTRERO GRANDE, EL PONDAJE, CHARCO AZUL entre otros. Que afectan considerablemente el entorno socio cultural de la ciudad.

Cuadro 8. Proyección de Población y Densidad

POBLACION Estimaciones y proyecciones de población y densidad 2000 - 2015						
Descripción	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Población total	2.244.639	2.269.630	2.294.643	2.319.655	2.344.703	2.369.829
Densidad bruta	40,06	40,51	40,96	41,40	41,85	42,30
Población Comunas ¹	2.207.994	2.232.996	2.258.017	2.283.035	2.308.086	2.333.213
Hombres	1.055.178	1.067.126	1.079.084	1.091.040	1.103.011	1.115.019
Mujeres	1.152.816	1.165.870	1.178.933	1.191.995	1.205.075	1.218.194
Densidad bruta	182,64	184,71	186,78	188,85	190,92	193,00
Población Corregimientos	36.645	36.634	36.626	36.620	36.617	36.616
Hombres	18.517	18.512	18.508	18.505	18.503	18.503
Mujeres	18.128	18.122	18.118	18.115	18.114	18.113
Densidad bruta	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83
FUENTE : Cálculos DAP con base en Censos de población y vivienda 1985, 1993 y 2005 / DANE, Proyecciones municipales de población 2006 - 2020 / DANE						
1 Se refiere a la población en la cabecera						
2 Se refiere a la población en el resto						

Fuente: Tomada del DANE.GOV.CO

Cuadro 9. Proyecciones de Población

PROYECCIONES DE POBLACIÓN según total, cabecera y resto, Colombia, Valle y Cali 2005 - 2020											
Descripción	Población										
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Colombia	45.508.205	46.043.696	46.581.372	47.120.770	47.661.368	48.202.617	48.747.632	49.291.925	49.834.727	50.375.194	50.912.429
Cabecera	34.387.230	34.882.971	35.377.018	35.869.155	36.358.969	36.846.247	37.332.889	37.816.261	38.295.753	38.771.133	39.241.757
Resto	11.120.975	11.160.725	11.204.354	11.251.615	11.302.399	11.356.370	11.414.743	11.475.664	11.538.974	11.604.061	11.670.672
Valle	4.382.939	4.428.342	4.474.084	4.520.166	4.566.593	4.613.377	4.660.438	4.707.890	4.755.760	4.804.082	4.852.896
Cabecera	3.811.435	3.855.515	3.899.773	3.944.168	3.988.765	4.033.572	4.078.539	4.123.752	4.169.288	4.215.180	4.261.438
Resto	571.504	572.827	574.311	575.998	577.828	579.805	581.899	584.138	586.472	588.902	591.458
Cali	2.244.639	2.269.630	2.294.643	2.319.655	2.344.703	2.369.829	2.394.870	2.420.013	2.445.281	2.470.747	2.496.346
Cabecera	2.207.994	2.232.996	2.258.017	2.283.035	2.308.086	2.333.213	2.358.253	2.383.392	2.408.653	2.434.110	2.459.698
Resto	36.645	36.634	36.626	36.620	36.617	36.616	36.617	36.621	36.628	36.637	36.648
FUENTE: Proyecciones de población municipales por área 2006-2020 /DANE											

Fuente: Tomada del DANE.GOV.CO

Cuadro 10. Tasas de Natalidad y Mortalidad

TASAS DE NATALIDAD Y MORTALIDAD													
2000 - 2012													
Descripción	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Nacimientos	34.697	29.952	28.842	30.867	31.891	31.213	30.687	30.770	30.749	29.940	28.296	29.179	29.044
Defunciones generales	10.895	11.439	11.146	11.442	11.535	11.469	11.616	11.606	11.653	12.123	12.258	12.390	12.424
Defunciones población menor a un año	481	511	417	363	439	319	357	369	393	292	292	275	271
Tasa de mortalidad x 1000 habitantes	5,5	5,7	5,5	5,5	5,5	5,4	5,4	5,3	5,3	5,5	5,5	5,5	5,4
Tasa de mortalidad infantil x 1000 N.V.	13,9	17,1	14,5	11,8	13,8	10,2	11,6	12,0	12,8	9,8	10,3	9,4	9,3
Tres primeras causas de mortalidad (%)													
Homicidios y lesiones por otras personas	18,1	18,0	18,0	18,4	18,6	13,6	13,0	13,1	12,5	14,8	14,9	15,4	15,0
Enfermedades isquémicas del corazón	7,1	7,0	6,6	6,3	7,0	6,0	6,3	6,2	5,6	5,2	5,5	5,6	6,0
Enfermedades cerebrovasculares	7,9	7,4	7,7	7,5	7,5	7,9	7,7	8,5	8,0	7,8	7,5	7,2	6,8
Esperanza de vida al nacer (años)	71,9	72,1	72,4	72,6	72,8	73,0	73,2	73,4	73,6	73,8	74,0	74,1	74,2
Promedio de edad al morir (años)	54,0	54,5	54,9	55,7	55,5	58,6	58,3	58,6	58,6	58,5	58,8	59,2	59,8
Índice vital de Spears (Nacimientos/Def)	3,2	2,6	2,6	2,7	2,8	2,7	2,6	2,7	2,6	2,5	2,3	2,4	2,3
Índice de Swaroop (Def>50 años) (%)	61,9	62,9	63,6	64,7	64,4	70,6	70,4	70,5	70,5	69,7	70,2	70,6	71,7
FUENTE : Dane, Secretaría de Salud Municipal, DAP													

Fuente: Tomada del DANE.GOV.CO

3.3.2 Tasas de Inmigración y Emigración ¹⁶

Según la publicación del periódico EL PAIS del día 20 de septiembre de 2013, en la página C 11, Colombia es considerada como un destino laboral, concepto fundamentado en los informes dados a conocer por parte de la Organización Internacional para la migraciones OIM y migración Colombia, las cuales analizaron el comportamiento migratorio del país entre los años 2007 y 2011, periodo donde se concedieron 16.765 visados para trabajo temporal, discriminados de la siguiente manera 3023 a ciudadanos venezolanos, 2148 a estadounidenses, 1302 a peruanos , 981 a mexicanos, 965 a argentinos entre otros; Teniendo los mayores porcentajes de visados los suramericanos con el 45,4% y los norteamericanos con el 21,7%.. Según la OIM, EL 16% de los 16765 llegaron a ocupar cargos directivos en empresas públicas y privadas, el 11% para ejercer como Arquitectos o Ingenieros, el 11% como profesores, el 6% como técnicos y el 5% como auxiliares contables, se aclara que el 76,7% son hombres y el 23,3% mujeres. En el análisis del año 2011 por ciudades se registraron 4.947 personas con visa de trabajo transitorio de las cuales 64% fueron registradas en Bogotá, el 9% en Cartagena, el 8% en Medellín y el 3% en Cali.

Cuadro 11. Registro de ingreso de Extranjeros

REGISTRO DE INGRESO DE EXTRANJEROS según ciudad de hospedaje Periodo: Octubre 2014		
Ciudad de Hospedaje		Entradas
TOTAL GENERAL		159.285
1	Bogotá D.C.	91.023
2	Cartagena	19.984
3	Medellín	17.508
4	Cali	10.490
5	San Andrés	7.091
6	Cúcuta	4.539
7	Barranquilla	3.926
8	Santa Marta	1.816
9	Bucaramanga	1.614
10	Pereira	1.294
Fuente: PLATINUM		

Fuente: Tomada de migracioncolombia.gov.co

¹⁶ <http://www.migracioncolombia.gov.co/index.php/estudios-migratorios/estadisticas>

Cuadro 12. Ingreso de extranjeros Según Nacionalidad y Sexo

INGRESO DE EXTRANJEROS según nacionalidad por sexo Periodo: Octubre 2014			
Nacionalidad	Femenino	Masculino	Total
TOTAL GENERAL	58.532	94.625	153.157
1 Venezuela	11.081	14.619	25.700
2 Estados Unidos de América	7.757	16.766	24.523
3 Perú	5.637	6.707	12.344
4 Brasil	5.631	6.655	12.286
5 Ecuador	4.485	7.107	11.592
6 México	3.077	6.621	9.698
7 Argentina	3.933	5.562	9.495
8 Chile	4.069	5.183	9.252
9 España	2.628	6.612	9.240
10 Panamá	1.830	2.590	4.420
11 Alemania	1.472	2.474	3.946
12 Francia	1.266	2.352	3.618
13 Países Bajos	1.124	1.775	2.899
14 Reino Unido de Gran Bretaña	735	2.082	2.817
15 Italia	581	2.070	2.651
16 Canadá	868	1.714	2.582
17 Costa Rica	746	1.257	2.003
18 Bolivia	635	737	1.372
19 Guatemala	389	975	1.364
20 El Salvador	588	767	1.355
Fuente: Sistema PLATINUM			

Fuente: Tomada de migracioncolombia.gov.co

Cuadro 13. Emigración de Colombianos- Países Destino-Según Sexo

EMIGRACION DE COLOMBIANOS Países Destino de Colombianos, Según Sexo Periodo: Septiembre 2014			
País destino	Femenino	Masculino	Total
TOTAL GENERAL	151.728	140.448	292.176
1 Estados Unidos de América	50.766	44.067	94.833
2 Panamá	18.170	18.460	36.630
3 Venezuela	18.324	15.869	34.193
4 México	13.049	11.730	24.779
5 Ecuador	9.239	11.963	21.202
6 España	11.466	8.472	19.938
7 Perú	4.586	5.738	10.324
8 Chile	3.560	3.132	6.692
9 Brasil	2.599	3.530	6.129
10 Argentina	2.784	2.781	5.565
11 Aruba	2.759	1.926	4.685
12 República Dominicana	2.384	2.114	4.498
13 Reino Unido de Gran Bretaña	2.049	1.560	3.609
14 Alemania	1.738	1.619	3.357
15 Canadá	1.822	1.524	3.346
16 Francia	1.735	1.348	3.083
17 Cuba	1.614	1.428	3.042
18 El Salvador	1.165	1.350	2.515
19 Costa Rica	915	1.152	2.067
20 Italia	1.004	685	1.689
Fuente: Sistema PLATINUM			

Fuente: Tomada de migracioncolombia.gov.co

3.3.3 Ingreso Promedio

Como se observa en el cuadro el incremento para el año 2014 fue solo de \$20.533,33 que corresponde al 4,5% anual, teniendo en cuenta que las condiciones económicas del país no son las mejores, este incremento no llena las expectativas económicas de la población, prevaleciendo el desbalance económico con el cual el país viene desde hace tiempo y desafortunadamente solo afecta el bolsillo de la población de los estratos medio y bajo.

Cuadro 14. Salario Mínimo Legal en Colombia año 1984 a 2014

Año	Salario mínimo diario	Salario mínimo mensual	Variación % anual *	Decretos del Gobierno Nacional
1984	376.60	11,298.00	0.00	N/A
1985	451.92	13,558.00	20.00	0001 de enero de 1985
1986	560.38	16,811.00	24.00	3754 de diciembre de 1985
1987	683.66	20,510.00	22.00	3732 de diciembre de 1986
1988	854.58	25,637.00	25.00	2545 de diciembre de 1987
1989	1,085.32	32,560.00	27.00	2662 de diciembre de 1988
1990	1,367.50	41,025.00	26.00	3000 de diciembre de 1989
1991	1,723.87	51,716.00	26.10	3074 de diciembre de 1990
1992	2,173.00	65,190.00	26.10	2867 de diciembre de 1991
1993	2,717.00	81,510.00	25.00	2061 de diciembre de 1992
1994	3,280.00	98,700.00	21.10	2548 de diciembre de 1993
1995	3,964.45	118,934.00	20.50	2872 de diciembre de 1994
1996	4,737.50	142,125.00	19.50	2310 de diciembre de 1995
1997	5,733.50	172,005.00	21.00	2334 de diciembre de 1996
1998	6,794.20	203,826.00	18.50	3106 de diciembre de 1997
1999	7,882.00	236,460.00	16.00	2560 de diciembre de 1998
2000	8,670.00	260,100.00	10.00	2647 de diciembre 23 de 1999
2001	9,533.33	286,000.00	10.00	2579 de diciembre 13 de 2000
2002	10,300.00	309,000.00	8.00	2910 de diciembre 31 de 2001
2003	11,066.67	332,000.00	7.40	3232 de diciembre 27 de 2002
2004	11,933.33	358,000.00	7.80	3770 de diciembre 26 de 2003
2005	12,716.67	381,500.00	6.60	4360 de diciembre 22 de 2004
2006	13,600.00	408,000.00	6.90	4686 de diciembre 21 de 2005
2007	14,456.67	433,700.00	6.30	4580 de diciembre 27 de 2006
2008	15,383.33	461,500.00	6.40	4965 de diciembre 27 de 2007
2009	16,563.33	496,900.00	7.70	4868 de diciembre 30 de 2008
2010	17,166.67	515,000.00	3.60	5053 de diciembre 30 de 2009
2011	17,853.33	535,600.00	4.00	033 de enero 11 de 2011
2012	18,890.00	566,700.00	5.80	4919 de diciembre 26 de 2011
2013	19,650.00	589,500.00	4.02	2738 de diciembre 28 de 2012
2014	20,533.33	616,000.00	4.50	3068 de diciembre 30 de 2013

Fuente: Tomada del DANE.GOV.CO

Cuadro 15. Evaluación de Factores Externos ENTORNO DEMOGRÁFICO

EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS ENTORNO DEMOGRAFICO					
VARIABLE	O/A	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
Tamaño de la Población	A			X	
Tasa de Natalidad	O		X		
Tasa de Mortalidad	A			X	
Tasas de Inmigración	O	X			
Tasas de Emigración	O	X			
Ingreso Promedio	A			X	

Fuente: Los autores a partir de diversas fuentes

3.4 ENTORNO CULTURAL¹⁷

Según PROCOLOMBIA, La ciudad de Cali se distingue en Colombia como capital de la “rumba”, la fiesta callejera, el baile y la salsa. Los caleños han desarrollado una cultura lúdica y hedonista, en armonía con el entorno natural y la vida.

La capital del Valle es también la capital de la danza, el ballet y el baile en el país. Incolballet y Delirio han ganado el reconocimiento nacional e internacional. La producción musical que se ha dado alrededor de la salsa y de otros géneros musicales. Alrededor de la Feria de Cali ha crecido una economía asociada a la actividad ferial como la producción de trajes y el montaje de eventos campestres.

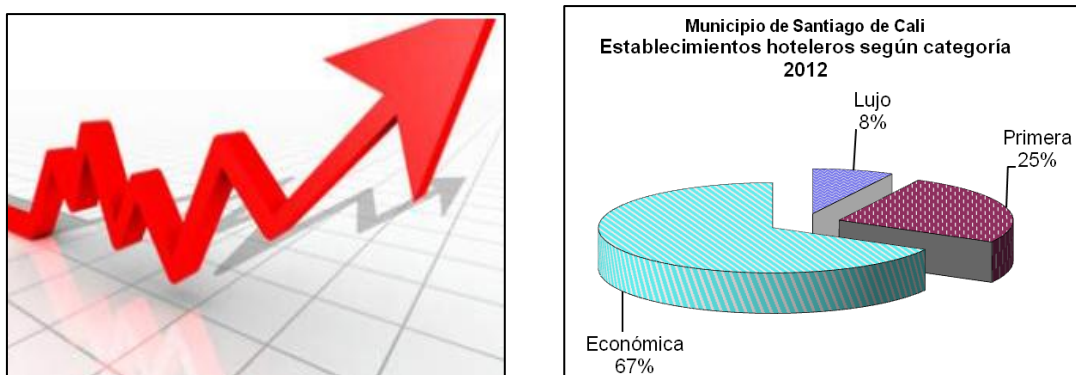
Carvajal S.A., el grupo empresarial más importante de la región se ha convertido en símbolo de la industria editorial. Ahora la ciudad recibe el Campus Party y alberga otras iniciativas relacionadas con la innovación tecnológica y la creación de aplicaciones y videojuegos. Los actores y las actrices de Cali, así como

¹⁷ <http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/destino/cali-y-valle-del-cauca>

periodistas, locutores, presentadores de televisión vallecaucanos han sido y son grandes íconos de la televisión colombiana. En fin, la actividad es tan variada como desconocida.

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

Gráfica 4. Incremento Turismo en Cali



Fuente: Periódico El Pueblo

La historia de Cali como “capital deportiva de América” es conocida, desde la realización de los Juegos Panamericanos en 1971 hasta los Juegos Mundiales el año pasado han pasado centenares de grandes eventos y a la par se ha desarrollado una actividad que a pesar de muchos altibajos es reconocida por todos. Cosa distinta pasa con lo relacionado con la creación cultural, artística y tecnológica. Según informa el periódico EL PUEBLO¹⁸ en su publicación del día 29 de junio de 2014, el Presidente Juan Manuel Santos prometió apoyar el proyecto

¹⁸ <http://elpueblo.com.co/industrias-culturales-un-motor-para-la-economia-calena/#ixzz3LFMK5czA>

de ley que ha impulsado el senador Edison Delgado, el cual consiste en convertir a Cali en el sexto Distrito Cultural y Deportivo de Colombia. Si el Presidente cumple su promesa Cali multiplicaría el potencial de sus industrias culturales y creativas porque, además de que el Sector Cultural y Deportivo tendría sede principal en Cali, se asegura un porcentaje fijo del presupuesto de todos los programas que desarrollen entidades nacionales en materia de promoción de la creación y la innovación para ser destinado en proyectos que se hagan en Cali.

Se calcula que al menos 60.000 millones de pesos anuales se invertirían directamente en Cali para la promoción de las actividades culturales y creativas. Se trata de un porcentaje de los presupuestos de las convocatorias del Ministerio de Cultura, de la Agencia Nacional de Televisión, de Colciencias, de los Ministerios de Educación y de las tecnologías de la comunicación y de otra decena de entidades que destinan recursos con esos fines.

Cali se ha reconocido a nivel mundial por su talento. Prueba de ello es que de la convocatoria pública “Colombia en el mercado de industrias culturales del Sur” 2014 hay 4 empresas vallecaucanas, con empresarios caleños, seleccionadas para integrar la Delegación Colombiana de 77 empresas culturales y participar de un escenario propicio para una cita continental de más de un millar de productores sudamericanos para lograr construir corredores comerciales, promover la asociatividad de cadenas de valor y generar complementariedad en la participación en ferias, festivales y mercados internacionales.

Gracias a las características propias de la ciudad, su potencial humano y la trayectoria cultural que posee, Cali se ha convertido en el lugar ideal para cosechar proyectos como el de Industrias Culturales emprendido desde el 2009 por iniciativa de Comfandi, el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Ministerio de Cultura, la Alcaldía de Santiago de Cali a través de su Secretaría de Cultura y Turismo, la Asociación Metrópoli Colombia, la Universidad Icesi y la Cámara de Comercio de Cali.

El Proyecto de Industrias Culturales de Cali se impulsó como una prueba piloto en América Latina, cuyo objetivo es transformar a la ciudad en referente latinoamericano por su potencial cultural, artístico y empresarial; al tiempo que contribuya a que el emprendimiento cultural sea parte fundamental del desarrollo económico y social.

Teniendo como base las 150 empresas y emprendimientos culturales pertenecientes a los sectores de música, teatro, danza, audiovisual, diseño, editorial, artes escénicas, y patrimonio; el Proyecto de Industrias Culturales de Cali, coordinado por Higidio, encuentra que se generan 750 empleos fijos en promedio (sin ser necesariamente 100 % formales) y más de 5000 empleos temporales anualmente.

Entre el 2011 y 2013, la generación de empleos temporales aumentó en un 207 %, pues para el 2011 fueron 1975 puestos de trabajo, mientras que para el 2013 fueron 6063. En cuanto a los ingresos por emprendedor cultural también muestra mejora de condiciones. En el 2011 el promedio mensual de ingresos era de \$556.872, mientras que ahora el año pasado cerró en \$1.106.459.

Cuadro 16. Evaluación de Factores Externos ENTORNO CULTURAL

EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS ENTORNO CULTURAL					
VARIABLE	O/A	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
Cali, capital de la rumba, el baile y la Salsa	O	X			
Cali, capital deportiva de américa	O	X			
Potencial y Talento Humano de los caleños	O	X			
Crecimiento Económicos de la ciudad	O	X			

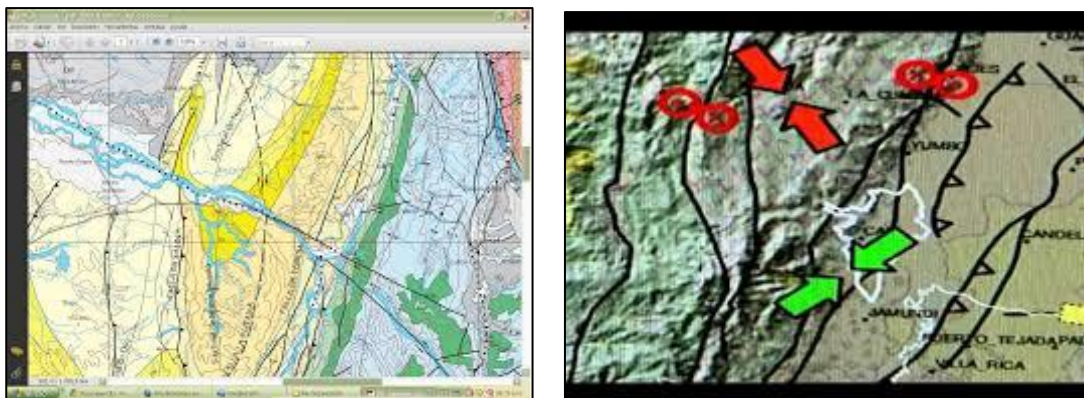
Fuente: Los autores a partir de diversas fuentes

3.5 ENTORNO AMBIENTAL

3.5.1 Ámbito geográfico de la operación

Según el periódico EL PAÍS en su publicación del día miércoles 18 de septiembre de 2013 en la página A 11, en el artículo: “Polémica” con el título EL POT del columnista Álvaro Guzmán Barney expresa su preocupación referente al manejo ambiental que actualmente se está diseñando en el Plan de Ordenamiento Territorial para Cali el cual deberá ser revisado por la CVC, para que posteriormente sea debatido en la Comisión de Planeación del Municipio, pasando luego al Concejo para que sea discutido y finalmente buscar la aprobación del Alcalde antes del 31 de diciembre de este año. Desde el año 2012 se argumenta que la ciudad tiene una “fragilidad ambiental”, con tendencias a catástrofes debido a que no se ha tenido en cuenta la sobrepoblación que hay en el distrito de agua blanca, los graves problemas del Jarillón del río cauca, la inestabilidad de los territorios de ladera, las fallas sísmicas y los tipos de construcción que se observan en todos los estratos de la ciudad. Solamente se están preocupando por ampliar el perímetro de la ciudad para favorecer el interés de los constructores privados y no se busca el bien colectivo de la ciudad, estudiando mejores alternativas urbanísticas que garanticen un mejor vivir para la población afectada.

Imagen 8. Ámbito Geográfico



Fuente: Imágenes tomadas de Internet

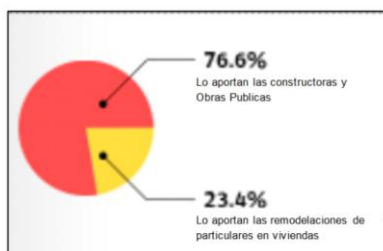
3.5.2 Manejo de residuos sólidos

En la página web del periódico EL PAÍS¹⁹, en la ciudad de Cali no hay un sitio adecuado para para la disposición final de escombros en donde los carretilleros y algunas empresas constructoras llevan los escombros de forma ilegal a sitios no autorizados. El problema de los escombros no es nuevo, existe el decreto 1713 del 2002 del Ministerio de Medio Ambiente:

“Realizar la recolección, el transporte, transferencia, aprovechamiento y disposición final de los residuos sólidos”. Cada Municipio debe proveer los sitios autorizados para tal efecto, pero desafortunadamente en el ámbito de la construcción en un gran porcentaje no se realiza, debido a un mal presupuesto que no prevé el costo de esta actividad, con esta mala práctica se continúa con el deterioro del medio ambiente. En la ciudad de Cali existe una empresa recolectora de residuos sólidos llamada PROGEA²⁰ la cual ofrece sus servicios de recolección, llevando el escombros a un sitio autorizado, en el sector conocido como La Nubia, el cual está ubicado sobre la margen derecha de la vía que de Santiago de Cali conduce al municipio de Candelaria.

Se demuestra con PROGEA que si hay soluciones al problema solamente debemos concientizarnos de la responsabilidad que tenemos con nuestro medio ambiente.

Imagen 9. Residuos Sólidos en %



Fuente: Información tomada de la página web Progea.com

¹⁹ <http://www.elpais.com.co/elpais/graficos/infografia-ruta-escombros-cali>

²⁰ www.progea.com.co/

3.5.3 Efectos por el ruido provocado por la empresa:

“La contaminación acústica ambiental se está convirtiendo en un importante problema de salud en las zonas urbanas para los humanos, pero también lo es en gran medida para el medioambiente”. El DAGMA²¹ enfatiza la importancia de aplicar la resolución 0627 de 2006, en donde se debe controlar los decibeles de ruido según el sector para garantizar el confort ambiental del sitio.

Cuadro 17. Estándares Máximos Permisibles de Niveles de Ruido en dB

sector	Subsector	Día	Noche
Sector A Tranquilidad y Silencio	Hospitales	55	45
	Bibliotecas		
	Guarderías		
Sector B Tranquilidad y Ruido Moderado	zonas Residenciales	65	50
	Universidades		
	Colegios		
	Parques Zonas Urbanas		
Sector C Ruido Intermedio Restringido	Zonas industriales	75	70
	Zonas Comerciales	70	55
	Oficinas	65	50
	Usos Institucionales		
	Parques mecanicos	80	70
Sector D Zona Suburbana o Rural Tranquilidad y Ruido Moderado	Residencial Suburbana	55	45
	Rural		
	Zonas de Recreacion		

Fuente: Información tomada de la página web [vidamasverde.com](http://www.vidamasverde.com)

En Cali, las zonas más críticas en cuanto a ruido son la 2, 9, 14, 16 y 19, por eso adquiere importancia que los Arquitectos diseñadores tengan en cuenta el uso del suelo para no cometer errores en la planificación de los proyectos arquitectónicos de la ciudad y así evitar las consecuencias que se puedan presentar en los seres humanos tales como:

²¹ <http://www.cali.gov.co/publicaciones.php?id=53401>

- Efectos auditivos del ruido: generan el efecto máscara y fatiga auditiva. El primero es producido cuando un sonido impide o dificulta la percepción total o parcial de otros sonidos. El segundo efecto consiste en un déficit temporal de la sensibilidad auditiva, que persiste cierto tiempo después de la supresión del ruido.
- Con la pérdida progresiva e inconsciente de la audición o desplazamiento del umbral de audición, se destruyen células auditivas irrecuperables, reduciéndose la calidad de la audición.
- Efectos no auditivos: es la perturbación del sueño, que se produce a partir del registro de 45 dB de ruido, que generan alteraciones del sueño que pueden convertirse en crónicas. Los síntomas son cansancio, dolor de cabeza, irritabilidad y aumento de la agresividad, además de la falta de concentración y disminución del rendimiento intelectual.

3.5.4 Efectos ambientales Calidad del aire

En el boletín de calidad del aire de agosto 2013, el DAGMA²² en compañía del físico Químico Gustavo Garzón director de FISQUIM (FISICO QUIMICA DE GEOFLUIDOS), realizaron un recorrido el día 30 de agosto de 2013 por las vías de la ciudad de Cali, para monitorear los niveles de material particulado que produce smog (PM10), dióxido de azufre (SO2) y monóxido de carbono (CO) que se halla en el aire, el promedio diario que se encontró de estos elementos contaminantes, está por debajo de los estándares permitidos por el ministerio de medio ambiente, en todas las zonas: Norte, Centro y Sur.

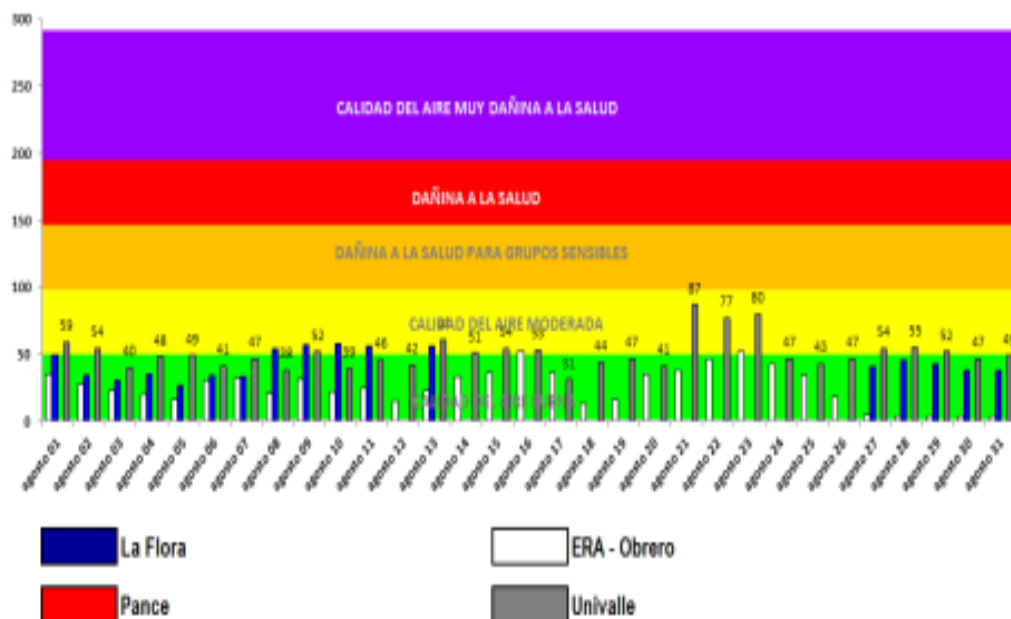
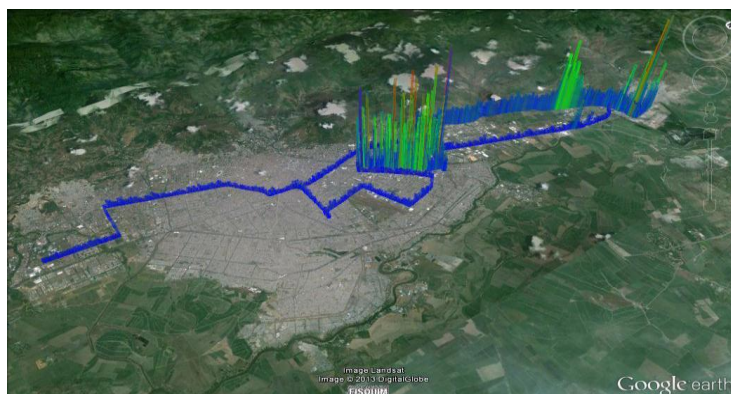
Los niveles de contaminación más altos se registraron solamente en un tramo vehicular del barrio popular y en las inmediaciones de la vía Cali – Yumbo. Según estadísticas del DAGMA, la cantidad de PM10 en el aire caleño se redujo en un 47%, el SO2 en un 15% y el CO en un 21%. Al encontrado en el monitoreo

²² <http://www.cali.gov.co/publicaciones.php?id=35192>

anterior. De acuerdo a estos resultados, el DAGMA atribuye la mejoría en la calidad del aire, a la implementación del sistema integrado de transporte masivo MIO y al control a emisiones de gases a los vehículos.

Por tanto es fundamental que el gobierno municipal continúe con la gestión de ampliar las vías y terminar las estaciones que faltan para que el sistemas de transporte se masifique aún más, en pro de continuar el mejoramiento en la calidad del aire de nuestra ciudad.

Imagen 10. Imágenes de las Zonas Monitoreadas en la Calidad del Aire



Fuente: Boletín DAGMA Calidad del aire año 2013

Cuadro 18. Evaluación de Factores Externos ENTORNO AMBIENTAL

EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS ENTORNO AMBIENTAL					
VARIABLE	O/A	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
Ámbito Geográfico y Ambiental	A			X	
Manejo de Residuos Solidos	A			X	
Efectos de Ruido, provocado por la empresa	A			X	
Efectos Ambientales de Calidad del Aire.	O	X			

Fuente: Los autores a partir de diversas fuentes

3.6 ENTORNO JURIDICO – POLÍTICO

3.6.1 Los impuestos municipales de Industria y Comercio²³

Se define como la cuota de aporte con la cual los ciudadanos participan en el desarrollo de la ciudad, beneficiándose de su infraestructura y contribuyendo con el Municipio para que pueda cumplir sus fines; como son: Construir vías, Escuelas, Centros de Salud, adelantar obras de acción social, mantener parques, organizar el tránsito, desarrollar la cultura del deporte, y muchas otras cosas que son bienestar y progreso para la ciudad.

Las personas que deben pagar son personas naturales, jurídicas o sociedades de hecho bajo cuya responsabilidad se ejerzan o realicen (directa o indirectamente, en forma permanente u ocasional, actividades industriales, comerciales, o de servicios; por cuanto en el desarrollo de esa(s) actividad(es) obtiene ingresos y se beneficia de la infraestructura urbana, es decir de las vías de comunicación,

²³ <http://www.cali.gov.co/loader.php?IServicio=FAQ&IFuncion=viewPreguntas&id=26#a84>

servicios públicos instalados, el mercado y en general los recursos físicos y económicos que le ofrece la ciudad.

Actividad Industrial: La dedicada a la producción, extracción fabricación, preparación, transformación, reparación, manufacturación y ensamble de cualquier clase de materiales o bienes.

Actividad Comercial: La destinada al expendio, Compra-venta o distribución de bienes o mercancías, tanto al por mayor como al por menor y las demás definidas como tales por el Código del Comercio.

Actividad de servicios: Las dedicadas a satisfacer las necesidades de la comunidad mediante la realización de una o varias de las siguientes o análogas actividades: Expendio de comida y bebida, servicio de restaurante, cafés, hoteles, casas de huéspedes, moteles, amoblados, transporte y aparcaderos, formas de intermediación comercial, entre otras.

3.6.2 Grado de Intervencionismo Estatal

Según la publicación del periódico EL PAIS, del 18 de septiembre de 2013, en la página A4, habla sobre el “Proyecto Jarillón del Cauca” el cual tendrá una duración de 44 meses es decir, hasta el 10 de febrero de 2017, por un valor total de \$1,3 billones, recursos que fueron asignados en gran parte por el Fondo Nacional de Adaptación, cuyo subgerente de Riesgos el señor Alfredo Martínez explica que **“ lo más importante de este proyecto es que la reubicación de las familias se hará teniendo en cuenta su modo de vida y se les dará la oportunidad de tener opciones sobre los sitios a los cuales pueden mudarse”** . El macro proyecto consiste en el reforzamiento del dique y obras de infraestructura que permitirán, según lo explica, el vocero de la Gerencia de

gestión e innovación de proyectos (GIP), el señor Mauricio Bonilla la reubicación de 7.885 familias (5.115 del Jarillón y 2.770 de la laguna el Pondaje).

Imagen 11. Intervención Estatal Jarillón del Cauca



Fuente: Periódico EL PAÍS, miércoles 18 de septiembre de 2013

3.6.3 Impuesto a la Renta

Según PORTAFOLIO.CO²⁴ del 09 de agosto de 2013 “Alrededor de 300.000 colombianos nuevos entrarán este año a la lista de personas obligas a presentar su declaración de renta como personas naturales ante la DIAN, se estima que sean 1,4 millones”.

La Dian recordó que este es el último año en el que se declarará renta con el sistema tradicional, a partir del 2014 empezarán a regir las nuevas reglas que estableció la reforma tributaria del 2012.

Los ciudadanos que presentan su declaración por primera vez deberán tener el Registro Único Tributario (RUT). Las personas obligadas a declarar son:

²⁴ <http://www.portafolio.co/economia/declaracion-renta-2013>

- Asalariado o trabajador independiente y el año pasado su patrimonio fue igual o superior a 117'221.000 de pesos.
- Los declarantes deberán revisar el monto de su patrimonio, el valor de su vivienda a partir del avalúo que aparece en el recibo del pago predial.
- Asalariados que tuvieron ingresos por 106'098.000 de pesos en el año.
- Trabajadores Independientes que tuvieron ingresos por 85'962.000 de pesos
- Personas con consumo en tarjetas de crédito o débito igual o mayor de 72'937.000 de pesos

En caso de no presentarla habrá sanciones del 20 por ciento de los ingresos reportados en la última declaración presentada o una sanción por corrección que equivale al 10 por ciento del valor del impuesto.

Los que tienen créditos de vivienda cuentan con la opción de descontar los pagos hechos por intereses de créditos hipotecarios o leasing habitacional.

3.6.4 Confianza Política Inversionista

En la publicación del día martes 17 de septiembre de 2013, en la página A2, en su artículo: **Nación aprueba a Conpes por \$95.000 millones para el MÍO**, aclarando que Conpes significa: Consejo Nacional de Política Económica y Social, y es catalogado como el máximo organismo de coordinación de la política económica en Colombia. El Alcalde de Cali Rodrigo Guerrero anunció que el documento fue aprobado por el Consejo de Ministros y que el Presidente Juan Manuel Santos lo hizo oficial el pasado 20 de septiembre en la ciudad de Cali. El Conpes surgió como una estrategia para aliviar las finanzas de los operadores del MÍO, mediante su aprobación se podrán realizar préstamos por \$90.000 millones, para que este capital sea usado en las empresas dueñas de los buses del sistema. Según la publicación de EL PAÍS *“Lo que plantea el Conpes es una reconfiguración de porcentajes en los que se divide el valor de cada pasaje que pagan los caleños cada que se suben al MÍO, con el fin de liberar recursos que*

puedan servir como respaldo para nuevas oportunidades crediticias a los operadores del sistema.”.

Juan Carlos Echeverry, director de Planeación de Metro Cali, indica que el crédito no es inmediato debido a trámites legales pero se espera que en diciembre de este año se pueda iniciar los primeros desembolsos a los operadores.

Gracias a este crédito se logrará finalizar la terminal Intermedia Julio Rincón del MÍO en el oriente de Cali e iniciar las terminales de Calima y Agua blanca a finales del primer trimestre del próximo año, con el único objetivo de ir mejorando el servicio para los caleños.

Imagen 12. Transporte masivo Cali



Fuente: Periódico EL PAIS, miércoles 17 de septiembre de 2013

3.6.5 Libre Competencia²⁵

En PORTAFOLIO .CO, se informa que a la fecha no se ha tomado una decisión sobre el precio de las cementeras, el superintendente de industria y comercio Pablo Felipe Robledo, afirma que “ Hay indicios de prácticas restrictivas de la competencia por algunas cementeras, sin citar detalles”

²⁵ <http://www.portafolio.co/economia/precios-del-cemento-colombia>

con esta práctica se crea el conflicto de la no libre competencia para ofrecer variabilidad en los precios del cemento a las constructoras locales, en Colombia hay una demanda de 11 millones de toneladas de las cuales ARGOS maneja el 50% de participación en el mercado local y el resto es para HOLCIM, CEMEX.

Sandra Forero Ramírez, presidente ejecutiva de la Cámara Colombiana de la Construcción (Camacol), dijo a Semana.com²⁶ que “el precio del cemento no se puede establecer por una o un grupo de compañías en particular”. En la actualidad el precio del cemento se forma bajo dos criterios básicos:

La estructura de costos de su cadena productiva y la competencia entre las firmas que actúan en el mercado (independientemente de su participación, tamaño o región).

La presidente de CAMACOL propone como solución para los constructores Colombianos, apoyar los avances que sean dado desde el gobierno y la agenda industrial con respecto a los costos de transporte y energía, que son los principales aspectos que influyen a las empresas cementeras.

Este tema es un factor determinante para las constructoras de Colombia ya que si no hay diferencia en los precios, se verán obligadas a elevar los costos de las unidades de vivienda, perjudicando finalmente al comprador, en caso de descubrirse este manejo ilegal las cementeras serán multadas por un monto hasta de 100 mil salarios mínimos legales que corresponden a \$ 58.950 millones.

3.6.6 Clientelismo y Corrupción

En la página web del diario EL UNIVERSAL del día 17 de marzo de 2013, en su artículo “Con la contratación directa, aumenta el riesgo de corrupción”, informa que “El total de la contratación del Estado con particulares el año pasado ascendió a 52 billones de pesos, distribuidos así: las Entidades Nacionales 32 billones y las Territoriales 19,6 billones. el 41,3 % de esos contratos se efectuó

26 <http://www.semana.com/nacion/articulo/la-polemica-del-cemento-hablan-argos-cemex/354888-3>

mediante la modalidad de contratación directa, desafortunadamente las Alcaldías de las grandes ciudades se ven involucradas en los escándalos de corrupción tales como:

- Cali, que fue la ciudad que más contratos adjudicó bajo esta modalidad: 3782 por más de cien mil millones de pesos representando el 92,2 % de los 4103 contratos que suscribió.
- Medellín, adjudicó 1339 contratos, superando el monto de el billón de pesos lo cual corresponde a un 82,1 % del total que suscribió (1630 contratos)
- Bucaramanga, adjudico 2311 contratos por valor de 108 mil millones de pesos representando el 92,3% de los 2505 contratos que suscribió.

El clientelismo, siendo un intercambio extraoficial de favores por parte de algunos de nuestros dirigentes políticos, quienes aprovechan su posición para beneficio propio, dejan su ética profesional a un lado, para entregar contratos de forma directa, sin realizar invitaciones públicas para licitar las obras civiles que se requieren en cada uno de los municipios y que en muchos casos, estas obras se realizan de forma parcial o sencillamente no se hacen, pero el capital asignado si se gasta en su totalidad, aumentan ALTA corrupción en nuestro país, teniendo como único fin, el perjuicio del municipio y por ende del ciudadano común.

3.6.7 Cuatro por mil ²⁷

El impuesto del 4 x1000 fue aprobado por el gobierno cuando declaro el estado de emergencia económica y social del país, su objetivo era financiar los alivios a los deudores hipotecarios, atender las acreencias del sector cooperativo y capitalizar la banca pública y privada, sin embargo, la Corte constitucional decidió que la banca privada no podía beneficiarse de los recursos obtenidos con el impuesto., el cual tiene ventajas y desventajas que a continuación se relaciona:

²⁷ <http://www.semana.com/opinion/articulo/los-efectos-del-mil/62511-3>

Ventajas: Desde el punto de vista fiscal, no se puede evadir, debido a la rigurosidad de los registros electrónicos que tiene el sector financiero, ofreciendo facilidad, rapidez y transparencia en la administración y recaudo.

Desventajas: Va en contra del bolsillo de las empresas y de los usuarios del sistema, incluidas las propias entidades financieras.

Desde que se creó el impuesto el sector financiero se ha opuesto a éste por considerarlo dañino para la economía, regresivo y socialmente lamentable, ya que desestimula el uso de sistemas de pagos formales y seguros como las cuentas corrientes y de ahorro.

Es de destacar que, el tributo surgió como una contribución temporal con tarifa del 2 por mil. Posteriormente se convirtió en impuesto permanente con la Ley 633 del año 2000 la tarifa se elevó al 3 por mil. A continuación, con la Ley 863 de 2003 incrementó dicha tarifa al 4 por mil de manera temporal entre los años gravables 2004 a 2007 inclusive. La Ley 1111 de 2006 determinó la tarifa en el 4 por mil (4 x 1000) a partir del año 2007.

El impuesto fue creado como temporal pero todo indica que va a permanecer durante mucho tiempo,

3.6.8 Política Ambiental

En la publicación del día viernes 13 de septiembre 2013, en la página 16, El diario ADN, informa en su artículo “ Buscan más espacio público”, el POT de Cali, propone que las nuevas construcciones cedan el 20% de sus áreas, con el fin de incrementar el espacio público, mejorando las condiciones ambientales de la ciudad. La solicitud se hizo a los constructores para que aporten el recurso en las áreas nuevas a construir, las cuales se podrán distribuir no solo para espacio público, sino para redes deportivas con servicios públicos, vías y como tercera alternativa la generación de espacios de renovación urbana. El director de

Planeación León Darío Espinosa dijo que la meta con esta propuesta es triplicar el espacio público que actualmente tiene de la ciudad.

El proyecto del POT se encuentra en concertación con la CVC para que posteriormente pase a estudio del Consejo de Cali, los cuales tienen 90 días para emitir su concepto, por tanto los Arquitectos deben apoyar este tipo de iniciativas para que en el diseño de sus proyectos, logren beneficiar a la ciudad y sobre todo a los ciudadanos con mejores condiciones climáticas y de confort ambiental.

Cuadro 19. Evaluación de factores Externos ENTORNO JURIDICO-POLITICO

EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS ENTORNO JURIDICO - POLITICO					
VARIABLE	O/A	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
Los Impuestos Municipales de Industria y Comercio	O	X			
Grado de Intervencionismo Estatal	O	X			
Impuesto a la Renta	O		X		
Confianza política Inversionista	O		X		
Libre Competencia	A			X	
Clientelismo y Corrupción	A			X	
Cuatro por Mil	A			X	
Política Ambiental	O	X			

Fuente: Los autores a partir de diversas fuentes

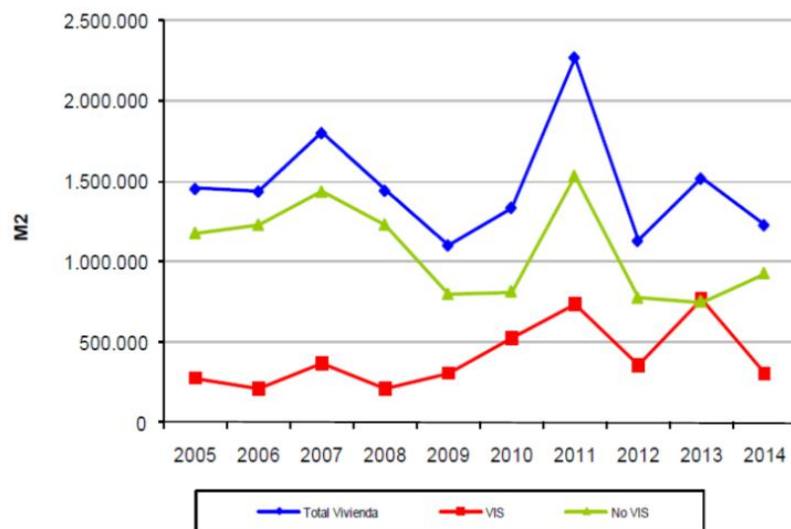
3.7 ENTORNO ECONÓMICO

3.7.1 El Crecimiento Económico

Según lo expresa Julio Cesar Alonso en su artículo publicado en “Opinión Activa”, (blogs Universidad ICESI) , del 14 de enero de 2013, Las economías locales y nacionales se encuentran cada vez más ligadas entre sí, como lo expresa en su artículo: “La globalización ha implicado que lo que ocurre en Cali esté relacionado cada vez más con el ambiente de negocios del mundo”. El 2012 fue un año malo para los países en desarrollo, debido a la incertidumbre sobre el euro ocasionando problemas en las finanzas públicas europeas, mientras la economía de Colombia aunque, presentó un leve crecimiento, no fue el esperado pero de todas maneras se consideró como positivo para la economía nacional.

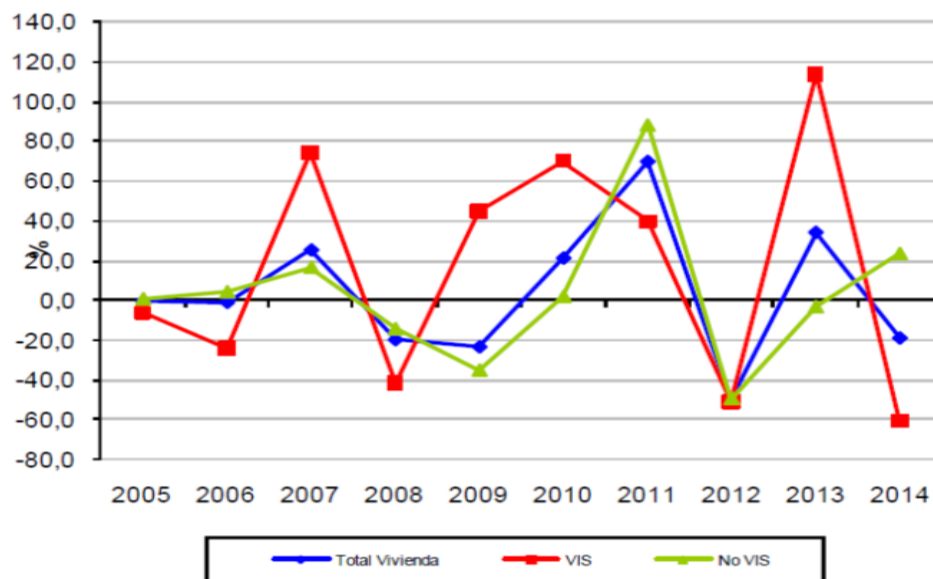
En el caso de la ciudad de Cali en el mes de octubre del 2012 con respecto al mismo periodo del año 2011, se aumentó en 41,2% la aprobación de licencias de construcción para desarrollar nuevos proyectos en el 2013, noticia que hoy en día, es una realidad en el sector de la construcción, ya que por la experiencia vivida hasta la fecha, se han generado mayores fuentes de trabajo construyendo obras de tipo residencial, institucional y comercial en toda la ciudad, en un año en donde el ambiente económico internacional no ha sido el mejor.

Gráfica 5. ÁREA aprobada para construcción según licencias (m2)
Acumulado 12 meses a junio valle del Cauca 2005 -2014



Fuente: Información tomada de la página web cenac.org.co

Gráfica 6. ÁREA aprobada para construcción según licencias Variación %
12 meses a junio valle del Cauca 2005 -2014



Fuente: Información tomada de la página web cenac.org.co

3.7.2 Inversión Extranjera en Colombia

Según la página web www.inviertaencolombia.com.co/index.php, Portal oficial de inversión de Colombia, describe que “La construcción es uno de los jalonadores del crecimiento económico y una de las actividades de mayor influencia en el desarrollo del país, representa el 7% del PIB y participa con el 8% del total de la inversión extranjera, impulsando el aumento en la demanda de materiales de construcción.”, por lo cual La inversión en este sector creció el 30% en el periodo 2004-2011, gracias al ingreso de empresas multinacionales que instalaron sus operaciones directas en el país.

En los planes de desarrollo del gobierno para el año 2014 se ha planificado la meta de construir un millón de viviendas de interés social y la de infraestructura, construyendo y remodelando aeropuertos, puertos, carreteras entre otros, generando gran demanda de materiales de construcción de baja, media y alta gama los cuales en su mayoría son importados del exterior, como por ejemplo sistemas para implementar novedosos materiales para cubiertas o aires acondicionados que permitan que el proyecto sea de estilo contemporáneo, funcional y bioclimático.

En el caso de la ciudad de Cali, en el presente año y proyectándose hacia el 2014, se observa un crecimiento en la inversión de construcción de hoteles y nuevos complejos comerciales que contarán con locales que albergarán marcas internacionales que apoyan económicamente el proyecto. El epicentro de construcción en Cali se encuentra en la zona norte de la ciudad, en donde se construirán los proyectos: World Trade Center (90.000 m²) con una inversión de \$250.000 millones, La Estación (21.000 m²) con una inversión de \$220.000 millones, Marcas mall con una inversión de \$340.000 millones, se espera la ampliación de Chipichape, la construcción del Hotel Hyatt y la terminación del Hotel SPIWAK II, además del crecimiento de construcciones de tipo comercial, según informó el periódico EL PAIS del 28 de septiembre del 2013 en su página E7 en la sección METRO X METRO, la zona norte de Cali presenta 639 unidades

de vivienda vendidas, que equivale al 10% del total de ventas en Cali, cifra que fue sustentada por el sistema Geo referenciado – Coordinada Urbana de CAMACOL Valle, en donde el crecimiento mensual del 13%, se pasó de 271 unidades en el mes de julio a 307 en agosto de 2013.

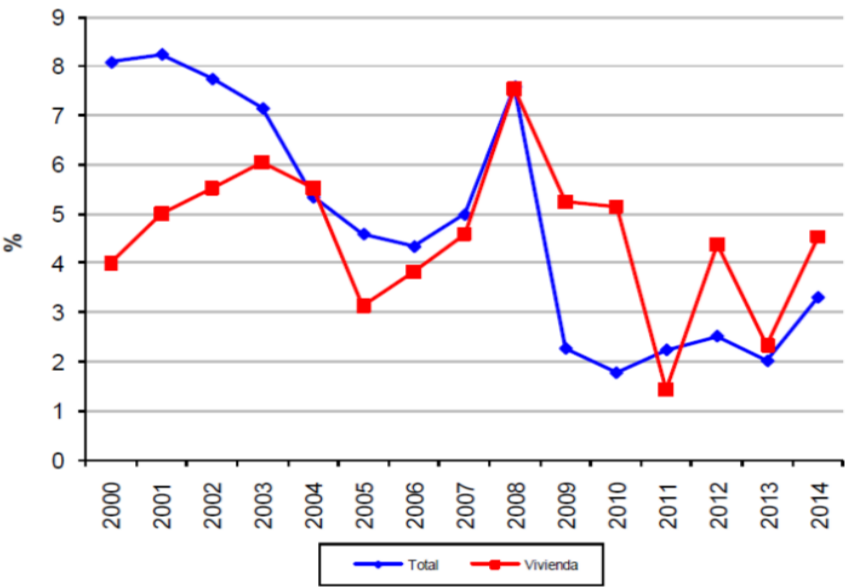
3.7.3 Inflación

En la página web Portafolio.co del día 01 de octubre 2013, con respecto al tema de la inflación en el país publicó lo siguiente:

“Colombia registrará este año una inflación inferior a la meta del 3 por ciento, así como un crecimiento económico de entre 4 y 4,2 por ciento, estimó el martes el Gerente del Banco de la República”.

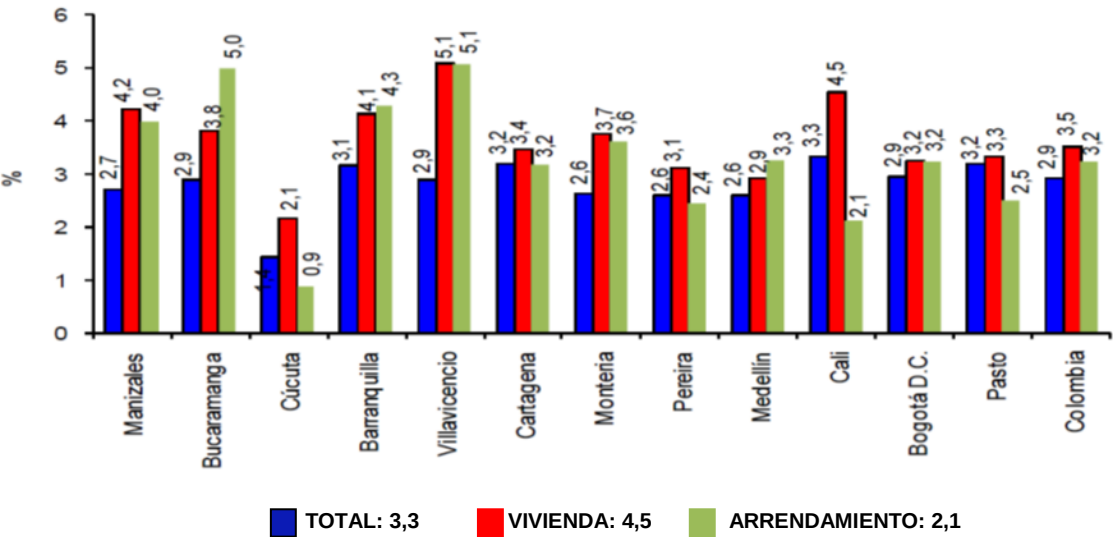
El Banco emisor estableció como objetivo de inflación un rango de entre 2 y 4 por ciento, con una meta puntual de 3 por ciento, la misma que el año pasado, cuando finalizó en 2,44 por ciento. La baja inflación ha sido una de las principales variables que ha tenido en cuenta la máxima autoridad monetaria del país para reducir su tasa de interés de referencia en 200 puntos base entre julio del 2012 y marzo de este año, al actual nivel de 3,25 por ciento, en busca de impulsar el crecimiento de la quinta economía de América Latina. Según el boletín estadístico del Centro de Estudios de la construcción y el Desarrollo Urbano y regional CENAC de agosto de 2013, La base del índice del IPC. (Índice de Precios al Consumidor) es diciembre de 1998 = 100,00., teniendo en cuenta que el IPC es el indicador que mide la variación de precios de una canasta de bienes y servicios representativos del consumo de los hogares del país. Presenta un gráfico del comportamiento de la inflación en la vivienda y arrendamientos de los últimos 12 meses a julio de 2013.

Gráfica 7. Inflación 12 meses a julio - Cali 2000 – 2014



Fuente: Información tomada de la página web cenac.org.co

Gráfica 8. Inflación de Colombia Informe de 12 ciudades – julio 2014



Fuente: Información tomada de la página web cenac.org.co

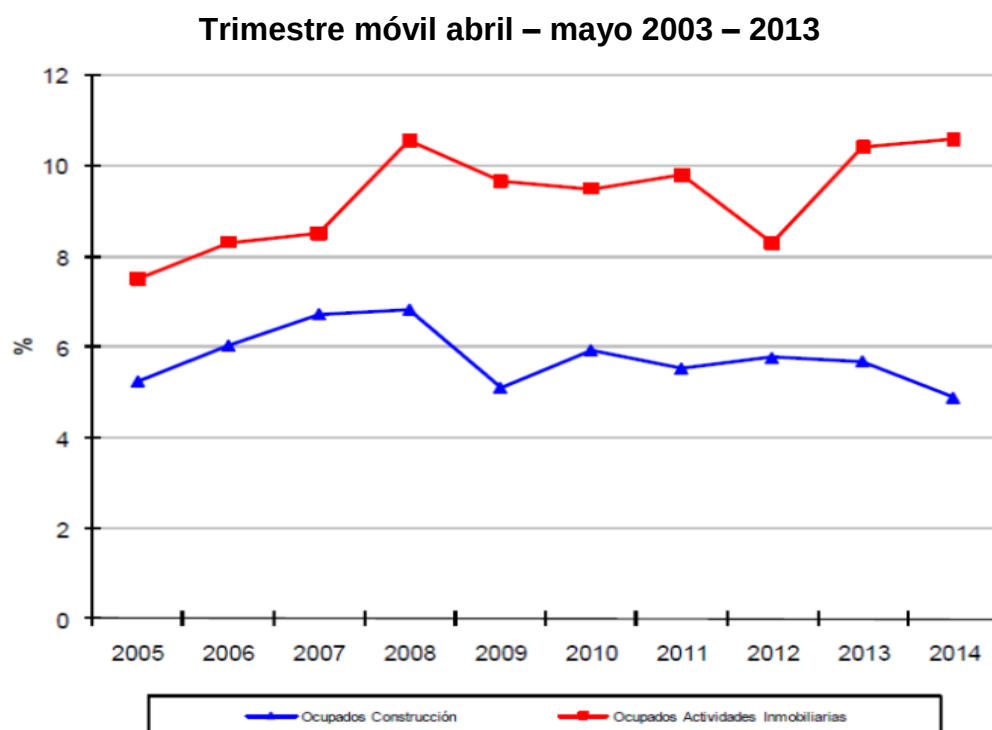
3.7.4 El Nivel de Empleo.²⁸

El sector de la construcción emplea 1'157.000 personas en todo el país. Según lo reflejan las cifras presentadas hoy por el Dane, la generación de empleo en el sector de la construcción en Colombia creció el 2% en el mes de agosto, lo que quiere decir que se sigue incrementando el número de puestos de trabajo que aporta el sector al país. Sin embargo, esta cifra es la menor registrada en los últimos dos años, ya que en promedio, el crecimiento de este indicador ha sido de 12% durante el periodo 2010 - 2012. El número de puestos de trabajo en la actividad de la construcción en todo el país llegó a 1'157.000 en agosto pasado, mientras que en las trece áreas metropolitanas se registraron 633.000 personas dedicadas a la labor, lo cual se traduce en un aumento de 5%.

Según los datos estadísticos de CAMACOL, las ciudades como Cartagena, Barranquilla y Cali tuvieron un crecimiento en el número de ocupados del 10% mientras Bogotá y Medellín mostraron una reducción de 8 puntos porcentuales, debido a que en Bogotá se disminuyeron 43000 empleos y en Medellín 17.000., resultados generados por el menor volumen de la actividad.

²⁸ <http://camacol.co/noticias/el-sector-de-la-construccion-emplea-1157000-personas-en-todo-el-pais>

Gráfica 9. Ocupados en el Sector de la Construcción y Actividades inmobiliarias.
Cali – yumbo



Fuente: Información tomada de la página web cenac.org.co

Cuadro 20. Evaluación de Factores Externos ENTORNO ECONOMICO NACIONAL

EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS ENTORNO ECONÓMICO NACIONAL					
VARIABLE	O/A	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
El Crecimiento Económico	O	X			
Inversión Extranjera en Colombia	O	X			
Inflación	A				X
El Nivel de Empleo	A			X	

Fuente: Los autores a partir de diversas fuentes

3.8 ENTORNO TECNOLÓGICO

3.8.1 Software:²⁹

En la revista DECONSTRUMATICA Online del 14 de abril de 2008, se publican los nuevos avances tecnológicos que se han desarrollado para ayudar a los profesionales de la construcción a la planificación y desarrollo de sus proyectos arquitectónicos, tal es el caso del cambio del programa CAD al BIM el cual posibilita la visualización de proyecto en forma virtual. Para entender la importancia del cambio se define a CAD como Diseño Asistido por Computadora y BIM (Building Information Model): como sistema de información que se genera y se mantiene durante el ciclo de vida del edificio debido a que el programa tiene en cuenta la geometría, la relación espacial, la información geográfica, las propiedades de los materiales entre otros, mientras la información del CAD se queda solo en un dibujo 2D o 3D en donde no se puede analizar ninguna variable que pueda afectar el proyecto de forma significativa, mientras en BIM se pueden obtener las siguientes ventajas:

Mejor coordinación: ya que el programa permite que varios profesionales puedan trabajar en el mismo proyecto y en el momento que se presente alguna interferencia en el diseño el programa alerta inmediatamente. Como por ejemplo El trazado de una tubería sanitaria o de presión se entrecruza con una viga de concreto principal.

Aumento de productividad: Menos horas hombre costos y menores costos para diseñar un proyecto.

Diseño y mejor calidad de detalle: El programa permite implementar los detalles constructivos simultáneamente cuando se está diseñando el proyecto, reduciendo los tiempos de entrega de la información.

²⁹ <http://de.construmatica.com/principales-tendencias-tic-en-construccion/>

Control Información del proyecto: El programa tiene una base de datos que suministra la información de costos, cubicaciones y cantidades de obra en general.

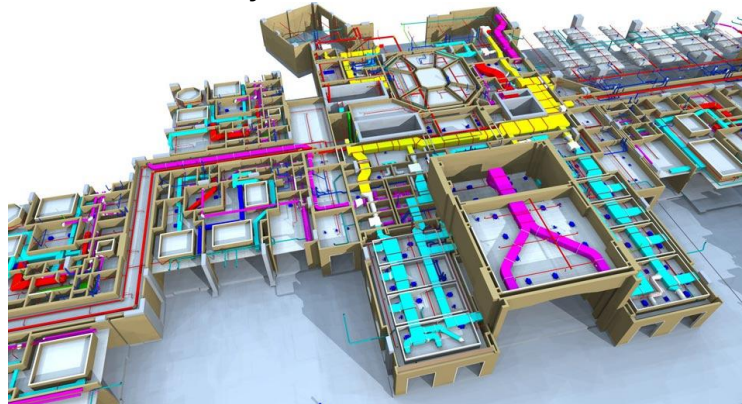
Facilita la relación con el cliente: Poder mostrarle al cliente el avance del diseño de su proyecto en 3D, pero con mayor cantidad de datos.

En la actualidad, encontramos que el programa BIM está implementando en algunas de las oficinas de los arquitectos diseñadores más reconocidos en la ciudad de Cali tal como los Arquitectos Juan Felipe Cadavid³⁰, Raúl H. Ortiz³¹ entre otros que han servido para desarrollar sus diseños arquitectónicos en la ciudad y en Colombia.

Imagen 13. Imágenes de proyectos en CAD



Imágenes de un proyecto en BIM
Con mayor cantidad de información



Fuente: Imágenes tomadas de diferentes páginas en internet

30 www.cadavidarquitectos.com

31 www.ortizcampo.com

3.8.2 Avances Tecnológicos:³²

En la página web de CASADOMO.COM Todo sobre edificios inteligentes, se informa sobre los desarrollos tecnológicos que al día de hoy se están implementando en el mundo para ayudar a mejorar las condiciones de vida de las personas con algún tipo de discapacidad. Según CASADOMO:

“Las nuevas tecnologías asociadas al hogar digital, como la domótica, la seguridad, las telecomunicaciones, los electrodomésticos inteligentes, el ocio y el entretenimiento digital, han mejorado la calidad de vida de todos en los últimos años. Pero el desarrollo tecnológico puede también suponer una amenaza para las personas discapacitadas, aumentando la distancia social y cultural entre los que pueden acceder (física-, intelectual- y económicamente) a dicha tecnología y los que no. Sin embargo, si este desarrollo se realiza con criterios de accesibilidad y diseño universal, las nuevas tecnologías del hogar digital pueden ofrecer enormes oportunidades para personas con discapacidades tanto físicas como intelectuales”

El gran desafío de los Arquitectos en conjunto con los Científicos del siglo 21, es buscar nuevas alternativas en el desarrollo de viviendas para discapacitados a un menor costo, para lograr así, que las clases menos favorecidas tengan la oportunidad de disfrutar los avances tecnológicos y mejorar su calidad de vida. La tecnología no solo es para fomentar el “facilismo” de la clase alta, de nuestra sociedad, la cual solo la utiliza para hacer sus quehaceres a control remoto, y así evitar cualquier tipo de esfuerzo físico, mientras tanto, en el mundo encontramos personas que no poseen estas ayudas tecnológicas, perjudicadas, simplemente porque no poseen los recursos económicos suficientes para acceder a ellas.

Según lo informa en su página web, el informativo Cinco Días³³ “Convertir una casa normal en un hogar domótico, es decir, dotado con las tecnologías más avanzadas en materia de control energético, seguridad y comunicaciones, cuesta entre 1.500 y 3.000 euros, lo que equivale a entre el 1,5 y el 2% del costo de las

32 <http://www.casadomo.com/noticiasDetalle.aspx?c=190&m=185&idm=185&n2=184> - CASADOMO

33 http://cincodias.com/cincodias/2010/03/10/finanzas_personales/1268465731_850215.

instalaciones de una vivienda, una cantidad que se amortiza en cuatro años gracias al ahorro energético que permiten estos equipamientos³⁴. Este valor puede ser usado para convertir una vivienda pequeña, que cuente con una sola habitación y un sistema de clima de una sola zona y desde luego sin pretensiones ni funciones audiovisuales o multimedia. Para que el lector se haga una idea, solo las pantallas táctiles, pueden costar entre 200 € y más de 2.000 € , por tanto para el medio colombiano es un costo muy alto e inalcanzable para personas con bajos recursos económicos, los cuales no tendrán las mismas oportunidades para mejorar sus condiciones y calidad de vida. Según el Censo DANE 2005³⁴, Cali cuenta con una población de 136.581 personas en situación de discapacidad. La tasa de prevalencia es del 6.4% igual a la tasa Nacional. El 25.18% son menores de 20 años, el 50.04% se encuentran entre 20 y 59 años y el 31.37% son mayores de 60 años. El mayor número de personas en situación de discapacidad se concentra en las comunas 13, 6, 14, 15 y 21. Las funciones que más afectan a las personas en situación de discapacidad son: El movimiento en un 21.19%, el sistema nervioso en un 19.69%, la visión en un 16.71%, la voz y el habla en 10.49%, el sistema cardiorrespiratorio en un 9.23%, la digestión y el metabolismo en 4.58%, sistema genital y reproductivo en 2.68%, los demás órganos de los sentidos 1.60%, la piel el 1.88% y otros el 3.13%.

Imagen 14. Desarrollos Tecnológicos para Discapacitados



34 http://www.contratos.gov.co/archivospuc1/2009/DEPREV/276001001/09-11-212635/DEPREV_PROCESO_09-11-212635_276001001_1134587.pdf



Fuente: fotos tomadas de diferentes páginas en internet

3.8.3 Nuevos Materiales, Productos o Procesos:

En el periódico EL PAIS del 28 de septiembre de 2013 en la sección METRO X METRO página E7, se describe que la ciudad de Cali se ha convertido en “UN SECTOR CON GRAN DESARROLLO COMERCIAL” para las construcciones de tipo comercial, proyectos en los cuales se han planificado nuevas tecnologías desarrolladas en el mundo y que son importadas al país, tal es el caso del diseño realizado por la firma Valderruten y Dussan Arquitectos³⁵ del WORLD TRADE CENTER WTC, con el cual visualizaron un proyecto contemporáneo, funcional y bioclimático.

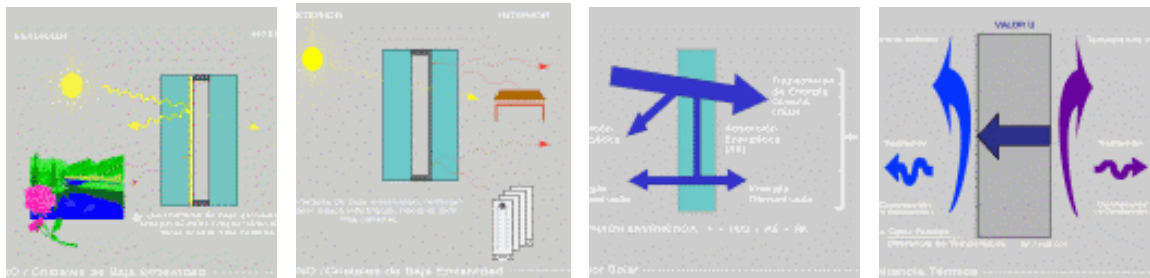
La cubierta del edificio será de material reflectivo a los rayos solares, para la iluminación de utilizaran elementos ahorradores de energía, las fachadas serán reflectoras de los rayos solares y ultravioletas para una menor carga térmica al interior del edificio, en los baños se usaran baterías sanitarias ahorradoras del agua y en el caso específico del local de FALABELLA será utilizado el agua de condensación de las unidades de aire acondicionado y aguas lluvias para descargas de los sanitarios en los baños de la tienda. Para tener una mejor referencia del funcionamiento de los elementos que se van a utilizar en el proyecto, se toma como referencia los datos técnicos encontrados en la

³⁵ <http://archinect.com/firms/cover/65275631/valderruten-dussan-arquitectos>

publicación Plataforma Arquitectura³⁶, en donde se muestra la funcionalidad del avance tecnológico para dar no solo confort climático al interior sino un diseño elegante para el entorno urbano que lo rodea.

Los cristales reflectivos se caracterizan por proyectar total claridad y transparencia al interior del lugar, reflejando rayos solares y ultravioleta del exterior.

Imagen 15. Tecnología de Cristales Reflectivos



Fuente: Tomada [www.plataformaarquitectura](http://www.plataformaarquitectura.cl)

Imagen 16. World Trade Pacific



Fuente: Tomada del periódico EL PAÍS página E7 - 28 septiembre 2013

³⁶ <http://www.plataformaarquitectura.cl/product/cristales-reflectivosglasstech/>

3.8.4 Alcance del Uso del Internet:

En la publicación de DINERO.COM³⁷ “Constructores compran \$300.000 millones anuales en insumos por internet”

Lconstruye es una plataforma de la Cámara Colombiana de la Infraestructura encargada de manejar las transacciones por internet de las empresas constructoras. Para la firma, el comercio electrónico reduce los gastos administrativos en un 52%.

El gerente de la compañía, Mauricio Evan, señaló que en los últimos cuatro años los proveedores vendieron \$710.000 millones en productos al sector de la construcción, de los cuales \$308.000 millones corresponden a 2011. pA la fecha más de 560 proyectos de construcción usan la plataforma Lconstruye, generando más de 100.000 órdenes de compra anuales. Entre los productos más transados se encuentran los repuestos para maquinaria, aceros y metales, estructuras prefabricadas, ferretería y herramientas, entre otros.

El gran avance tecnológico que se ha tenido en los últimos 10 años permite entrar a una superautopista de información y comunicación en donde las empresas constructoras tienen la facilidad para realizar negocios y transacciones de forma inmediata, ganando tiempo y dinero. El uso de este medio tecnológico por parte de los departamentos de ventas adquiere importancia cuando se logra tener el contacto con los colombianos radicados en el exterior o extranjeros que desean invertir sus ahorros, comprando propiedades en Colombia, la mayoría de las constructoras, por no decir todas, tienen montada una página web donde los usuarios interesados pueden observar los diferentes proyectos que se tienen en las diferentes ciudades y así iniciar los trámites de compra, adicionalmente por este medio pueden realizar el seguimiento del desarrollo del proyecto.

Grandes empresas constructoras tienen este servicio entre otras:

37 <http://www.dinero.com/negocios/articulo/constructores-compran-300000-millones-anuales-insumos-internet/138221>

CONSTRUCTORA BOLIVAR www.constructorabolivar.com/
 CONSTRUCTORA JARAMILLO MORA www.jaramillomora.com/
 CONSTRUCTORA MELENDEZ www.constructoramelendez.com/
 CONSTRUCTORA ALPES www.constructoraalpes.com/

Cuadro 21. Evaluación de Factores Externos ENTORNO TECNOLÓGICO

EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS ENTORNO TECNOLÓGICO					
VARIABLE	O/A	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
Software	O	X			
Avances Tecnológicos	O		X		
Nuevos Materiales, Productos o Procesos	O		X		
Alcance del Uso del Internet	O	X			

Fuente: Los autores a partir de diversas fuentes

3.9 ANÁLISIS INTEGRADO DEL ENTORNO

A continuación, se resumen las principales variables clave de cada uno de los entornos detallados en este capítulo en una matriz integradora, la cual permite identificar y valorar el impacto de las amenazas y oportunidades potenciales para una empresa vinculada al sector de la construcción. Dependiendo de su impacto e importancia se puede determinar la necesidad de elaborar una estrategia adecuada que permita minimizar sus efectos.

Cuadro 22. Matriz Integradora del Entorno

MATRIZ INTEGRADORA DEL ENTORNO			1 de 4
VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR CONSTRUCCIÓN	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Clientelismo y Corrupción	Es el principal indicador negativo para la imagen administrativa de la ciudad, afectando a los ciudadanos, creando un mayor grado de desconfianza política, por los malos manejos que realizan las alcaldías de todo el país y en especial la de Cali, en donde se despilfarran los dineros de los contribuyentes y los aportes del gobierno dejando las obras civiles inconclusas a costos grandes	La contratación de obras civiles por parte de las alcaldías de forma directa, siendo una modalidad ilegal, favoreciendo los intereses particulares de los políticos y perjudicando a la ciudad. Desafortunadamente la ciudad de Cali es la que más contratos directos ha adjudicado	NEGATIVA A Mayor
Política Ambiental	Es un indicador importante porque busca el beneficio de la ciudad y por ende de su población	El POT solicita a las constructoras ceder el 20% de las áreas de proyectos nuevos para generar mayores espacios públicos pensando en el confort de los ciudadanos	POSITIVO O Mayor
Inflación	Es un indicador inestable que perjudica a la población caleña y en general a todo el país	Actualmente el indicador se mantiene bajo con respecto a los informes del país, pero se debe vigilar constantemente ya que las políticas de gobierno son cambiantes, por ahora hay un alivio en la reducción de la tasa de interés que es beneficioso para el país.	NEGATIVA A Menor
Desplazamiento	Es una variable grave para la ciudad y en general para el país, ya que los perjudicados son los estratos bajos por la imposibilidad de tener una vivienda digna y segura, esto afecta en los demás estratos de la ciudad ya que se generan problemas de violencia e inseguridad.	La gran amenaza son las bandas criminales para los planes de restitución, ya que generan violencia no permitiendo que los estratos bajos mejoren sus condiciones y calidad de vida.	NEGATIVA A Mayor

MATRIZ INTEGRADORA DEL ENTORNO			2 de 4
VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR CONSTRUCCIÓN	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Tasa de inmigración y emigración	El indicador afecta a las empresas CONSTRUCTORAS, ya que la vinculación de personal extranjero abre las posibilidades de tener mayor contacto con el exterior , retroalimentando información útil para aplicarla al medio colombiano	Es un beneficio para la empresa, por que el personal extranjero aporta su experiencia en el sector y es un puente con otros países para llamar su atención y buscar la inversión económica en Colombia, pero afecta a los profesionales locales, porque reduce las posibilidades de ejercer cargos de alto rango en las empresas.	POSITIVA O Mayor NEGATIVA A Menor
Software	Indicador que beneficia a las constructoras que tienen en su organigrama un departamento de diseño para sus proyectos.	Las constructoras hoy en día, deben actualizarse en programas de diseño que l agilicen los tiempos de diseño y ayuden con anticipación visualizar en forma virtual la totalidad del proyecto, para hacer los correctivos necesarios antes de iniciar la obra.	POSITIVO O Mayor
Alcance del uso del internet	Es fundamental que las constructoras de hoy usen la tecnología del internet, es un medio obligado para poder competir en el mercado del sector de la construcción.	Gracias al internet las empresas agilizan las comunicaciones mejorando los controles de manejo de una obra (presupuestos, costos, pagos, compras etc...)	POSITIVO O Mayor
Manejo de Residuos solidos	Las constructoras se pueden ver afectadas si no tienen planeado el manejo de residuos de una obra, Hoy en día es primordial que el departamento de presupuestos tenga en cuenta esta actividad y	El manejo inadecuado afecta el medio ambiente de la ciudad, además puede repercutir en sanciones y multas económicas para la constructora	NEGATIVA A Mayor
Efectos ambientales Calidad del aire	El manejo ambiental del aire es fundamental para el desarrollo de una ciudad, las constructoras y empresas del sector industrial deben garantizar que sus procesos se realicen bajo los parámetros ambientales.	En Cali, con la implementación del sistema masivo de transporte MIO, según el DAGMA, se está logrando un avance significativo en el mejoramiento de la calidad de aire en la ciudad	POSITIVA O Mayor

MATRIZ INTEGRADORA DEL ENTORNO			3 de 4
VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR CONSTRUCCIÓN	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Cuatro por mil	Las constructoras se ven afectadas por que manejan diariamente grandes transacciones que al realizarlas generan un alto valor de este impuesto a pagar.	El impuesto fue creado con una buena intención en una época de emergencia económica, pero se suponía que era temporal y después de varios años continúa perjudicando el bolsillo de todo un país.	NEGATIVA A Mayor
Libre Competencia	En la economía de hoy en día, las empresas constructoras deben ofrecer mejoras en la calidad, ejecución a tiempo y precios de sus proyectos, con el fin de atraer a clientes y no dejar que la competencia se los lleve.	La libre competencia en el mercado de la construcción es fundamental para el beneficio de los clientes, pero desafortunadamente hay manejos irregulares como es el caso de las cementeras del país, de las cuales se informa que están unificando los precios del cemento, afectando al consumidor, que pierde la opción de escoger. en el mercado el valor que más le favorezca para su proyecto	NEGATIVO A Mayor
Efectos por el ruido provocado por la empresa	Las empresas constructoras afectan el medio ambiente cada vez que realizan intervenciones en la ciudad, con construcción de sus proyectos..	Los departamentos de diseño, deben tener en cuenta las características del sector donde se va a construir, ya que dependiendo del tipo de edificación se deben tomar los correctivos necesarios para cumplir con las especificaciones técnicas de protección ante el ruido,, evitando así que afecten a los futuros usuarios del proyecto	NEGATIVO A Menor
Nuevos materiales, productos o procesos	La construcción se ve influenciada por los desarrollos tecnológicos desarrollados en el mundo y a nivel local, buscando la estética, la funcionalidad y sobretodo la rentabilidad en la implementación de nuevos materiales en una obra.	En el siglo 21 la construcción tiende cada vez a desarrollar proyectos llamados "Edificios inteligentes", capaces de garantizar la comodidad y confort necesario para los usuarios como es el caso de los nuevos centros comerciales que se están desarrollando en Cali, con diseños novedosos, espacios agradables logrando atraer a los ciudadanos que se convierten en compradores	POSITIVA O Menor

MATRIZ INTEGRADORA DEL ENTORNO			4 de 4
VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR CONSTRUCCIÓN	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Tamaño de la población y distribución por clases sociales	Para las constructoras es vital, el estudio de la población de una ciudad, para así conocer el mercado al cual va a enfocar sus esfuerzos técnicos y económicos, que por lógica deben dar un beneficio a los futuros usuarios y a la empresa una rentabilidad alta del proyecto	las políticas del gobierno están diseñadas para ayudar a las familias de los estratos bajos, brindan la oportunidad para obtener una vivienda digna. La construcción de estos proyectos genera oportunidades de empleo para los habitantes de la zona. Pero se aclarar que si no hay un estudio concienzudo de cada proyecto se puede presentar la sobrepoblación del sector generando problemas de tipo social y de seguridad que afectaran al resto de la ciudad.	POSITIVO O Mayor NEGATIVO A Mayor
El Nivel de Empleo	La construcción es el sector que más generan empleo, impulsando el crecimiento económico de cada ciudad,	En la ciudad de Cali, se ha presentado incremento en los porcentajes de empleo del 10%, aunque está por debajo del 12 % obtenido en años anteriores.	POSITIVO O Mayor

Fuente: Los autores a partir de diversas fuentes

4. ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

Según el informe nº 14 APUNTE ECONOMICO de la CAMARA DE COMERCIO DE CALI³⁸, publicado el 19 de agosto del 2014, la actividad edificadora, venta de vivienda en la ciudad de Cali y su área de influencia se destacó entre las principales ciudades del país, porque presentó el mayor crecimiento en la venta de vivienda nueva en el primer semestre del año 2014, registrando 7880 unidades vendidas que equivalen a 511.840 M2, representando el (37,0%), lo anterior se debió al dinamismo de la economía local, ayudado por las políticas que el Gobierno Nacional brindó a los constructores para estimular el sector de la construcción. Con respecto a este tema, es fundamental tener claro que los programas de Vivienda de interés prioritario para ahorradores, impulsó la adquisición de vivienda en todo el país, para familias con ingresos de hasta dos (2) salarios mínimos mensuales legales vigentes, contribuyendo en gran medida al crecimiento del sector de la construcción.

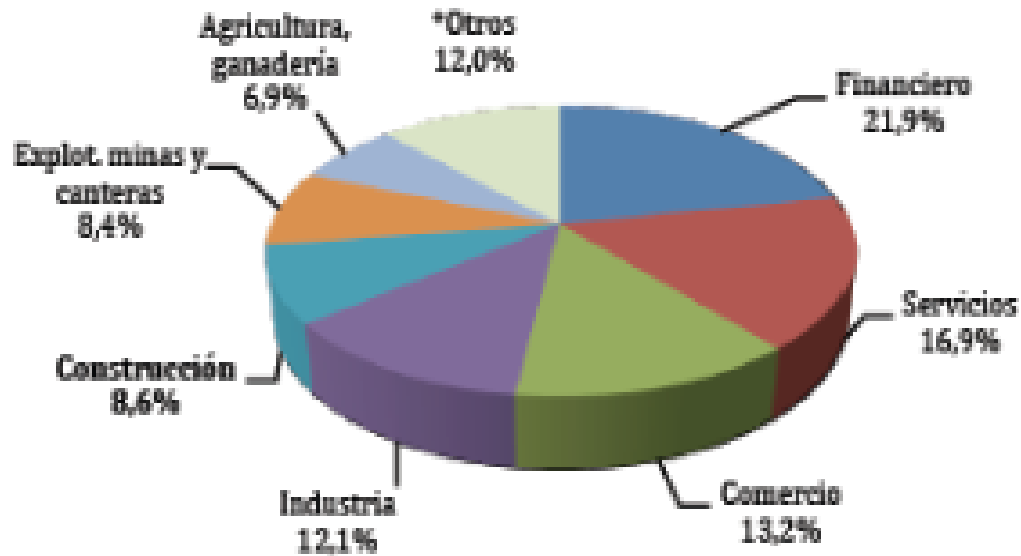
La dinámica del sector de la construcción en el país se ve reflejada en las cifras que aporta al PIB nacional 8.6% (cifra suministrada por el DANE), siendo el principal sector que impulsa la economía del país, capaz de generar vínculos productivos con otras actividades comerciales tales como: La venta de materiales para la construcción, servicios financieros, compra de cemento, transporte, servicios públicos, explotación de canteras entre otros. Se aclara que del total del sector de construcción, el 58,3% corresponde a obras civiles y el 41,7% a edificaciones.

Teniendo en cuenta que el sector de la construcción es el principal generador de empleo de mano de obra no calificada en el país, en el segundo trimestre (Abril-Junio) del año 2014, se empleó el 6.0% de la fuerza laboral del país equivalente a 1.3 millones de personas.

³⁸ <http://www.ccc.org.co>

Gráfica 10. PIB Nacional por Sectores

I Trimestre de 2014 – Participación en %



Fuente: DANE – Cálculos Cámara de Comercio de Cali

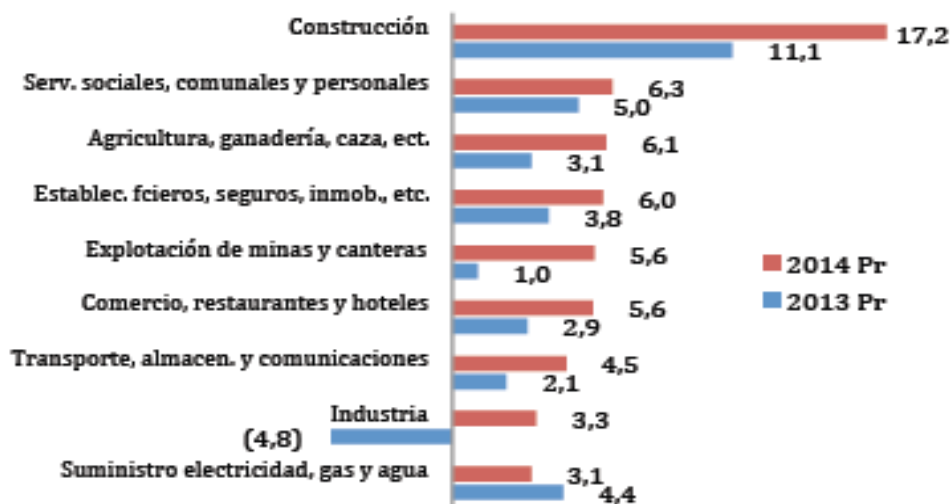
Con el fin de analizar el crecimiento del sector de la construcción en Colombia y específicamente en la ciudad de Cali se relacionan estadísticas suministradas en % por el DANE, comparando el año 2013 con el 2014 y se visualiza una proyección del comportamiento del sector hacia el 2015.

En el año 2013 se obtuvo el 9,8% del crecimiento en el sector de la construcción, siendo la tasa más alta obtenida por el país desde el año 2007. Los resultados que se presentaron en el transcurso del 2013, se sustentaron debido al comportamiento que presentó la construcción de edificaciones residenciales con un crecimiento del 15,4%, gracias al impulso que se tuvo en la Vivienda de Interés Social (VIS) y en obras civiles fue del 10,2%, mientras en el primer trimestre del 2014, el sector de la construcción fue el de mayor dinamismo en la economía del país, teniendo un crecimiento del 17,2%, donde el PIB de las edificaciones creció

el 7,9% y en obras civiles el 24,8% y en el tercer trimestre del 2014 el sector de la construcción creció 13,7%.

Gráfica 11. PIB por Sectores

I Trimestre de 2014 – Crecimiento en %



Fuente: DANE – Cálculos Cámara de Comercio de Cali

En el primer semestre del año 2014 se acumuló un área aprobada de 12.947.621 m2 para edificaciones, lo cual representó un incremento de 6,1% con respecto al mismo periodo del 2013, del área aprobada el 68,4% correspondió a vivienda y el 31,6% a otros destinos.

Los porcentajes de crecimiento obtenidos en cada año en Cali se basan en el comportamiento que ha tenido la venta de vivienda nueva, según el DANE para el primer trimestre de 2014, la ciudad presentó el mayor crecimiento en venta entre las cuatro (4) principales ciudades del país, comparándolo con el segundo semestre del año 2013, el crecimiento fue del 39,7% con 7.880 unidades vendidas que equivalen a 511.840 M2, concentrándose en los estratos 2 y 3 comprando Vivienda de Interés Social (VIS).

Cuadro 23. Venta de Vivienda Nueva por Ciudades

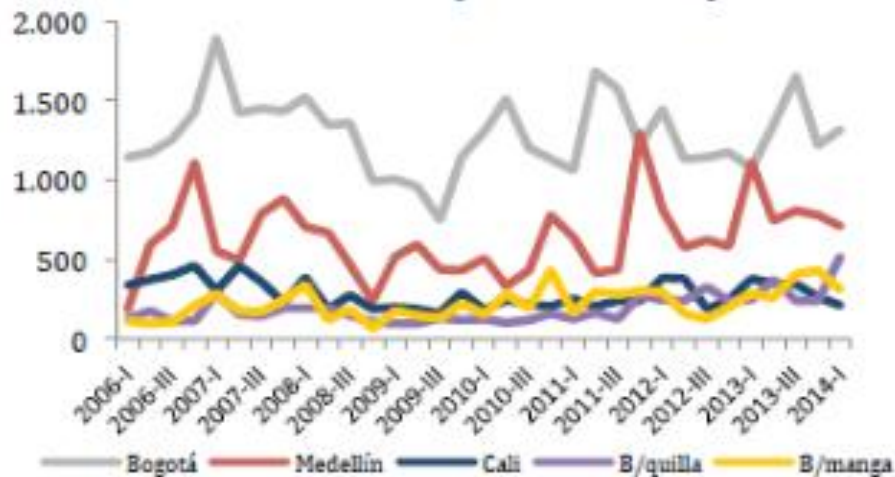
I Trimestre del 2013 - 2014

Ciudad	2014 Ene - Jun			2013 Ene - Jun			Var (%)		
	Unidades	COP	M2 (*)	Unidades	COP	M2 (*)	Unidades	Billones	M2 (*)
		Billones	Millones		Billones	Millones			
Bogotá y Mpios Aledaños	28.399	4,3	1,7	28.462	4,6	1,8	-0,2	-6,7	-5,3
Medellín	8.415	1,5	0,5	10.197	1,7	0,7	-17,5	-14,6	-18,1
Cali	7.880	0,8	0,5	5.753	0,6	0,3	37,0	30,8	28,3
Bucaramanga	4.168	0,7	0,2	4.672	0,7	0,3	10,8	5,9	-5,7
Barranquilla	3.303	0,7	0,2	2.572	0,6	0,2	28,4	13,8	12,8

Fuente: Galería Inmobiliaria – Elaboración Cámara de Comercio de Cali

Aunque la ciudad de Cali en el primer semestre del 2014, presentó buenos resultados en la venta de vivienda nueva, el comportamiento de la actividad edificadora en los últimos 8 años no es el más dinámico, debido a que ha mantenido niveles relativamente bajos de las obras nuevas en proceso al compararse con las principales ciudades del país. Al primer trimestre de 2014 alcanzó 210.869 m2.

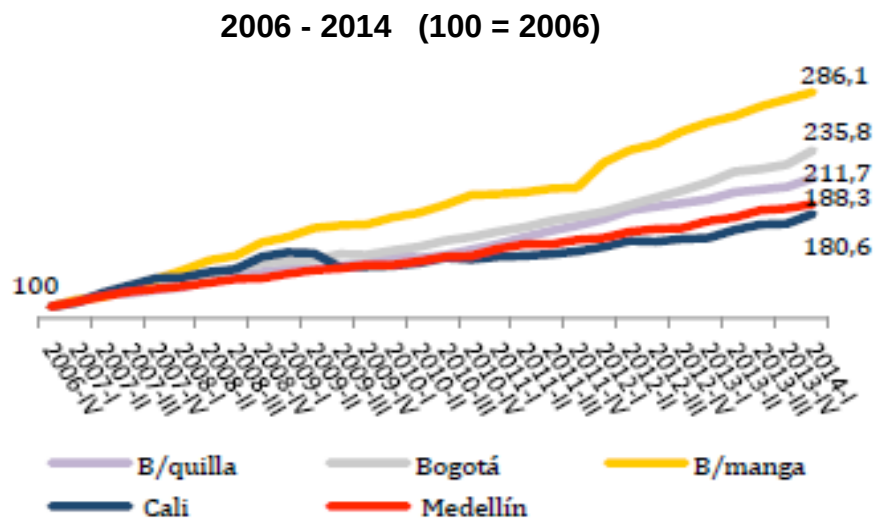
Gráfica 12. Obras en Proceso por Ciudades 2006 al 2014 (miles de m2)



Fuente: DANE – Cálculos Cámara de Comercio de Cali

Los precios de la vivienda nueva también crecieron por debajo con respecto a las principales ciudades del país. Este dato es una de las explicaciones del ¿por qué? la oferta en los municipios aledaños a Cali se ha vuelto tan atractiva para los compradores, que buscan adquirir el inmueble obteniendo un buen precio de compra.

Gráfica 13. Índice de Precio de Vivienda Nueva por Ciudades



Fuente: DANE - Elaboración Cámara de Comercio de Cali

Por lo anterior, la situación del sector de la construcción en la ciudad de Cali, se ve afectada por la expansión de las edificaciones hacia los municipios vecinos tales como Yumbo, Candelaria y Jamundí, que han presentado propuestas de viviendas arquitectónicamente y de confort ambiental muy atractivas a los compradores, llegando a generar el 53,4% de ventas por fuera de la ciudad de Cali, lo cual se puede observar en el cuadro anexo.

Cuadro 24. Venta de Vivienda Nueva por Subzonas de Cali

I Trimestre del 2013 - 2014

Subzona	Unidades 2013 Ene - Jun	Unidades 2014 Ene - Jun	Var %
Jamundí	550	1713	211,5%
Palmira VIS	1104	1397	26,5%
Caney	1027	945	-8,0%
Candelaria	134	578	331,3%
El refugio	318	561	76,4%
Autonoma	330	430	30,3%
La Flora	234	364	55,6%
La Morada	135	359	165,9%
Ciudad Jardín	225	283	25,8%
Yumbo	17	262	1441,2%
Alfaguara	279	192	-31,2%
Cristales	95	175	84,2%
Aguablanca	494	144	-70,9%
Aguacatal	83	109	31,3%
Oeste VIS	33	108	227,3%
Santa Teresita	47	85	80,9%
Palmira NO VIS	125	67	-46,4%
Ingenio	170	64	-62,4%
Otros	353	44	-87,5%
Total	5753	7880	37,0%

Fuente: Galería Inmobiliaria – Elaboración Cámara de Comercio de Cali

En el mes de Junio de 2013 la oferta de vivienda cerró con 6580 inmuebles distribuidos en 182 proyectos activos, de los cuales 6 ofrecen lotes equivalentes a 105 unidades.

Una característica de los inmuebles que se ofrecen en la ciudad de Cali, es que cuentan con áreas de menos de 80 m² y se entregan con tres (3) alcobas, teniendo el 52,2% de la oferta total de la ciudad, seguida por las viviendas que entregan dos (2) alcobas con un 45,0%

Teniendo en cuenta los anteriores datos estadísticos del DANE, se estima que para el año 2015, se vislumbra una gran oportunidad para el sector edificador en la ciudad de Cali, ya que en la actualidad, los interesados en comprar vivienda nueva se verán beneficiados por encontrar tasas de interés relativamente bajas, además, seguirán contando con los estímulos que el gobierno nacional brinda a los compradores en materia de subsidios a la tasa y los programas específicos a ahorradores, para que el sector de la construcción continúe impulsando el desarrollo en la economía nacional, es por esto, que Cali debe aprovechar que cuenta con precios competitivos en su oferta de vivienda y esperando la aprobación del nuevo POT que habilite nuevos terrenos que permitan el desarrollo del sector, para que la ciudad de Cali se afiance como eje de la construcción de vivienda en la región y económicamente se logre complementar con los municipios vecinos.

En el 2015 para Cali y sus alrededores, el consumo de materiales de construcción como el concreto, asfalto, bases y subbases representan un tema muy importante para la creciente economía de los últimos años en la ciudad, debido al incremento en la construcción de viviendas (VIS) y en especial las llamadas VIPA (Vivienda de Interés Prioritario), Centros Comerciales y nuevos proyectos viales de cuarta generación (4G) como es el caso de la vía a Mulaló – Loboguerrero y la continuidad de la doble calzada Buga – Loboguerrero. Según el periódico EL PAIS en su publicación del día 11 de diciembre del 2014, se estima que para el próximo año el sector podría crecer en un 21,6% con respecto al 2014, teniendo en cuenta que el estudio de oferta y demanda de agregados en las ciudades Bogotá , Medellín , Cali, Barranquilla entre otras bien en crecimiento.

La demanda de agregados en el 2013 fue de 43 millones de toneladas, se estima que para el 2015 subirá a 44 millones de toneladas y en el 2016 se espera aumentar a 48 millones de toneladas, según cifras obtenidas en la década comprendida entre el 2003 y el 2013, las construcciones en Cali reportaron un promedio de 12,2 millones de metros cuadrados y se aspira a que en la próxima década la cifra suba a 21,5% de millones de metros cuadrados.

4.1 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Con el objetivo de analizar el perfil competitivo de la empresa J JOS CONSTRUCCIONES SAS en la ciudad de Cali, se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, para tener un enfoque más claro, que permita plantear estrategias adecuadas que contribuyan a mejorar su desempeño como empresa contratista en el sector de la construcción de la ciudad.

Gráfica 14. Cinco Fuerzas de PORTER



Fuente Libro: Conceptos de Administración Estratégica. Fred R. David

4.1.1 Rivalidad Entre Empresas Competidoras.

En la actualidad el sector de la construcción presenta un importante desarrollo que ha impulsado la economía del país, en el caso específico de la ciudad de Cali, este fenómeno ha permitido que muchas empresas contratistas de estructura y acabado incursionen en el mercado de la ciudad, generando un alto grado de competencia para empresa J JOS CONSTRUCCIONES SAS.

Para el presente trabajo de tesis se describen algunas de las empresas contratistas competencia como lo son: GAMBOA CONSTRUCTORES SAS, CONSTRUALMANZA S.A. y PAIPA PEREZ ARQUITECTOS SAS entre otras, las cuales serán reseñadas con mayor detalle en el capítulo 5 de BENCHMARKING, en donde se describirán las características empresariales y técnicas con las cuales han incursionado en el sector de la construcción de la ciudad.

Es importante aclarar que el mercado de hoy día, exige a las empresas competir no solo con precios de mano de obra, sino también, con altos estándares de calidad y cumplimiento, para lograr su posicionamiento como empresa contratista sólida, capaz de realizar cualquier proyecto basado a los requerimientos del cliente, para garantizar al final su completa satisfacción.

4.1.2 Entrada Potencial de Nuevos Competidores.

La entrada de nuevos competidores en el mercado de la construcción en Cali, se ha convertido en una gran amenaza para la empresa JJOS CONSTRUCCIONES SAS. Desafortunadamente, la empresa se ha visto afectada porque las grandes constructoras de la ciudad, permanentemente solicitan la vinculación de nuevos contratistas para bajar aún más los precios de mano de obra y de esta manera, asumen equivocadamente, que aumentarán la eficiencia económica final de su proyecto.

Las nuevas empresas con el fin de ganarse la adjudicación del proyecto, asumen los precios ofrecidos por los contratantes o sencillamente ofrecen descuentos ilógicos, que afectan considerablemente los precios del mercado, con los cuales las empresas contratistas consolidadas vienen trabajando hace varios años.

En la mayoría de casos, este tema se ve reflejado en la mala calidad de mano de obra, perjudicando la entrega final de los proyectos a causa de los reprocesos que las constructoras deben asumir por efecto de las actividades mal ejecutadas. Si las empresas constructoras fueran consientes de ofrecer un precio de mano de

obra justo, donde se analizará a conciencia factores técnicos, humanos, tiempo de ejecución y la calidad de la mano de obra, no se verían en problemas económicos al final, ya que solo se limitan a obtener una eficiencia en una contratación inicial para luego tener que gastar el doble o hasta el triple por pago de horas extras y pagos adicionales por reprocesos, para lograr entregar el proyecto a tiempo.

4.1.3 Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos.

En el caso de la empresa J JOS CONSTRUCCIONES SAS a la fecha, solo ofrece servicios como contratista de mano de obra tanto de estructura como de acabados para desarrollar los proyectos de sus clientes, pero tiene la firme intención de ampliar su cobertura empresarial ofreciendo nuevos servicios, que le permitan aumentar su grupo de clientes, implementando un departamento de diseño que permita plasmar sus ideas y a la vez ofrecer una gerencia administrativa del proyecto para garantizar que la obra se realice en los tiempos, la calidad exigida y sobretodo que se obtenga la eficiencia económica esperada por el cliente.

4.1.4 Poder de Negociación de los Proveedores.

La gerencia de JJOS CONSTRUCCIONES SAS, gracias al buen manejo comercial que a la fecha ha tenido, cuenta con el apoyo de varias empresas proveedoras de equipo de encofrado e insumos para la construcción como UNISPAN, PROESA GLEASON, ARGOS y SIKA entre otros, para suplir los requerimientos dentro de las obras a cargo. Adicionalmente, por su buen manejo financiero cuenta con un fuerte respaldo económico por parte de las principales entidades financieras de la ciudad, que apoyan cualquier vínculo comercial con los proveedores que sean necesarios para desarrollar el proyecto adjudicado.

En el sector de la construcción, este punto adquiere gran importancia para las empresas contratantes, porque genera la tranquilidad y confianza, el conocer de antemano que han depositado su proyecto en manos de una empresa contratista

responsable y con la capacidad de suplir eficazmente las necesidades de una obra en función del cumplimiento de su programación.

4.1.5 Poder de negociación de los consumidores

Una de las principales estrategias de negociación de la gerencia de JJOS CONSTRUCCIONES SAS con las empresas contratantes, es ofrecer sus servicios a sus clientes incluyendo en su propuesta lo siguiente:

- El suministro total de los elementos de seguridad industrial a todo su personal (Arnés, eslingas, líneas de vida y accesorios) que garantizan la completa protección de los trabajadores.
- El suministro de equipos y herramientas, más personal calificado de profesionales (ingeniero y/o arquitecto, SISOMA) y mano de obra totalmente comprometida con el desarrollo de la obra adjudicada.
- La remuneración económica a cada trabajador con sus respectivas prestaciones sociales, permite que los trabajadores cumplan sus labores con calidad, eficiencia y rapidez, de esta manera, se evita tener una rotación constante de personal en la obra y se establece un sentimiento de lealtad hacia la empresa.
- Brindar el asesoramiento técnico durante el desarrollo de la obra para que el cliente sienta que tiene el respaldo de una firma contratista seria y responsable, que siempre ofrecerá lo mejor para lograr la satisfacción final de sus clientes.

Todos los puntos anteriores, son considerados como un valor agregado que JJOS CONSTRUCCIONES S.A.S ofrece a sus clientes y que lógicamente se ve reflejado en un leve incremento de los valores unitarios cotizados versus a los vigentes en el sector, pero se convierte en un punto vital para que las empresas contratantes se beneficien durante la ejecución y posterior entrega del proyecto.

5. BENCHMARKING

El benchmarking es un método que consiste en el análisis de otras empresas que están dentro del entorno de la organización, estableciendo un punto de referencia sobre el cual poder comparar la empresa en algunas de sus áreas.

Los tipos de benchmarking³⁹ que se pueden realizar son los siguientes.

Interno: Se suele dar en grandes empresas formadas por numerosos departamentos y/o divisiones, en las que es muy común comparar los niveles alcanzados dentro de la misma organización.

Competitivo: Se utiliza cuando hay una competencia agresiva, comparando algunos aspectos con los competidores más directos o con los líderes del mercado sobre un cierto producto.

Funcional: Consiste en compararse con empresas que no pertenecen a tu misma industria; con este consigues la ventaja de obtener la información necesaria al no ser competidor de la empresa.

Para el planteamiento estratégico de la empresa JJOS Construcciones SAS se utilizará el benchmarking competitivo, para ello, se analizarán las fortalezas de tres empresas del sector, que prestan la misma razón social y que tienen gran reconocimiento a nivel local.

5.1 EMPRESAS CONSTRUCTORAS COMPETIDORAS

En la actualidad la empresa J JOS CONSTRUCCIONES SAS, tiene varias empresas como competencia en el sector de la construcción en la ciudad de Cali,

³⁹ <https://debitoor.es/glosario/definicion-de-benchmarking>

para el presente trabajo se hará mención de tres de ellas, con el fin de realizar la comparación en los aspectos de: Servicios, precios y manejo del cliente.

5.1.1 Gamboa Constructores SAS⁴⁰



Gamboa Constructores S.A.S. es una empresa vallecaucana con más de 15 años de experiencia en el sector de la construcción y en la

ejecución de proyectos, desarrollando labores como constructores y contratistas de obras civiles. Nace Con el objetivo principal de desarrollar obras de manera efectiva y rentable. Desde sus inicios, la empresa ha enfocado su desarrollo hacia el fortalecimiento de sus servicios, contando desde los últimos 3 años con el apoyo de un grupo de profesionales en áreas como la arquitectura e ingeniería. Para la ejecución de sus proyectos, Gamboa Constructores S.A.S. realiza una planeación estratégica permanente (previa y durante la obra) con el propósito de optimizar los recursos y minimizar los posibles problemas constructivos.

Planta Física: Las oficinas de Gamboa Constructores S.A.S. están ubicadas al sur de Cali, en el centro comercial Súper Rápido del Sur, Calle 6ª No. 52 A 45 Oficina 23. Contamos con campamento de equipos y herramientas en el barrio las camelias también al sur de la ciudad.

Oferta de Servicios

Desde su creación, Gamboa Constructores SAS ha participado en la ejecución de proyectos de vivienda, comercio, Instituciones, edificaciones y proyectos de infraestructura.

Los proyectos ejecutados incluyen amplios sistemas constructivos, tales como:

- **Mampostería Estructural:** más de 20 obras con mampostería de arcilla y Cemento.

⁴⁰ <http://www.gamboaconstructores.com/clientes.php>

- **Sistema Industrializado:** más de 25 proyectos con muros vaciado en formaletas de aluminio, acero y madera.
- **Sistema de Pórticos:** más de 15 proyectos de Infraestructura e institucionales con sistemas puntuales, de gran extensión y altura

Actualmente, Gamboa Constructores SAS ofrece la construcción de obras incluyendo el suministro de equipo de encofrado de muros con formaletas (Aluminio y Otras) así como el servicio de acabados

Firmas Constructoras Clientes



Proyectos realizados en Cali

Imagen 17. Fotos obras GAMBOA CONSTRUCTORES SAS



Sistema Industrializado Mamposteria Estructural Sistema de Porticos

Fuente: www.gamboaconstructores.com

5.1.2 Construalmanza S.A.⁴¹



CONSTRUALMANZA S.A. nace bajo la necesidad que ve su fundador en construir edificaciones con parámetros de calidad, competencia, compromiso con sus clientes,

aplicando las normas de seguridad industrial y salud ocupacional a sus colaboradores.

Fundada en 1995 por el Sr. Luis Emilio Almanza junto con su Sra. esposa Lucy Puentes, registrando su actividad como personas naturales, en 2004 cambia a su razón social a CONSTRUCCIONES LUIS EMILIO ALMANZA VEGA E.U., y finalmente, en el 2009, se consolida su presencia a nivel nacional, como CONSTRUALMANZA S.A. Desde su inicio, la empresa ha realizado proyectos a nivel nacional, con firmas posicionadas en el país, que respaldan el trabajo realizado a lo largo de su vida comercial.

CONSTRUALMANZA S.A es una Empresa dedicada a la Construcción de Edificaciones cuyo interés es cumplir a cabalidad con los requisitos establecidos por el Estado, con las especificaciones técnicas que nazcan de los diferentes proyectos y con las expectativas de las partes interesadas.

La organización establece el Sistema de Gestión de Calidad con base en unos preceptos que permiten cumplir el logro de su objeto social, definiendo el marco de referencia de los objetivos de gestión, para garantizar y mejorar la prestación de sus servicios y lograr la satisfacción de nuestros clientes.

Los distintos departamentos cuentan con un personal altamente calificado para cumplir con las actividades propias de la organización y en ellos se evidencia la aplicación de los principios básicos de la administración moderna, la cual ha

⁴¹ <http://www.construalmanza.com>

permitido extender el campo de acción desde la etapa de formación hasta la sostenibilidad en el mercado.

Visión: En el año 2018, ser reconocida como una de las 100 mejores empresas que desarrolla proyectos integrales de construcción a nivel nacional cumpliendo con los estándares de Calidad y seguridad en el trabajo.

Somos una empresa dedicada a la construcción de edificaciones con óptimas especificaciones técnicas, de seguridad en el trabajo y calidad, ofreciendo mejores tiempos de entrega para nuestros clientes en el ámbito nacional.

Nuestras actividades están enfocadas al bienestar y al desarrollo de los colaboradores que se ve reflejado en el servicio.

Misión: Somos una empresa dedicada a la construcción de edificaciones con óptimas especificaciones técnicas, de seguridad en el trabajo y calidad, ofreciendo mejores tiempos de entrega para nuestros clientes en el ámbito nacional.

Nuestras actividades están enfocadas al bienestar y al desarrollo de los colaboradores que se ve reflejado en el servicio.

Valores:

- **Cumplimiento:** Entregamos nuestro trabajo de acuerdo con la programación previamente establecida.
- **Prevención:** Informamos con prontitud los actos inseguros y riesgos de exposición, actuando comprometidamente hacia su disminución en el entorno laboral.
- **Seguridad:** La garantía de nuestros actos en el sitio de trabajo, se evidencian en el cuidado de nuestro espacio laboral y la adecuada utilización de nuestros elementos de protección.
- **Compromiso:** Cumplimos a cabalidad con nuestro trabajo, mostrando alto sentido de responsabilidad e identificación con la organización y nuestros clientes.

- **Motivación:** Valoramos nuestro trabajo, por esto trabajamos con dinamismo y energía hacia la consecución de nuestras obras.
- **Eficacia:** Planificamos oportunamente las actividades laborales y nos esforzamos hacia el logro de las mismas.
- **Calidad:** Cumplimos con los estándares de calidad establecidos bajos la normatividad Técnica Colombiana ISO: 9001.
- **Desarrollo de Nuestra Gente:** Velamos por la formación y bienestar de nuestros colaboradores para su proyección de vida.
- **Trabajo en Equipo:** Buscamos la integración de cada uno de los miembros de la organización para dar respuesta a las necesidades de nuestro grupo de interés

Oferta de Servicios

CONSTRUALMANZA cuenta con una experiencia mayor a 20 años en el sector de la construcción lo que nos ha permitido brindar calidad, competencia y compromiso a nuestros clientes en la solución de edificaciones a nivel nacional, Nuestros proyectos se enfocan en edificaciones como: centros comerciales, almacenes de grandes superficies, sedes empresariales, hoteles y vivienda.

Firmas Constructoras Clientes



Imagen 18. Fotos obra CONSTRUALMANZA SA

Proyectos Realizados en Cali



Fuente: www.construalmanza.com

5.1.3 Paipa Pérez arquitectos SAS.⁴²



La compañía nace de la unión de sus dos propietarios, quienes siendo arquitectos y esposos, llevan la profesión como una forma de vida.

Tras una trayectoria de más de 18 años en una de las compañías constructoras más grandes de Colombia, el arquitecto Víctor Manuel Paipa logra consolidar una gran experiencia profesional en el sector de la construcción. Siendo director de obra en proyectos tales como: Centro Comercial Chipichape, Edificios Residenciales El Barranco, Hacienda Buenos Aires, Laboratorio Genfar, Muelle de contenedores (Buenaventura), Almacén Éxito San Fernando, entre otras.

Por su parte la Arquitecta Mary Rocío Pérez, ha trabajado con mucho acierto en el campo del diseño arquitectónico, desempeñándose en esta área en talleres de arquitectura de gran renombre en la ciudad. Posteriormente ha elaborado de forma independiente diseños para las firmas Conconcreto, Pijao, Integrar Constructores, al igual que para importantes empresas como Coomeva, Laboratorio Belleza Express e Ingenio Mayagüez.

Es así como sumando experiencia y dinamismo deciden fundar Paipa Pérez Arquitectos S.A.S. el 8 de marzo del año 2002, una empresa con la capacidad de ofrecer a sus clientes dentro de sus servicios el manejo integral de un proyecto, desde los diseños arquitectónicos como los diseños técnicos hasta la construcción total de la obra.

Misión: Realizar bajo los estándares de calidad y cumplimiento, la construcción de proyectos arquitectónicos con conceptos claros de asesoría, transparencia, y efectividad; buscando el equilibrio y satisfacción de clientes, proveedores, socios y empleados de la organización.

⁴² <http://paipaperez.com>

Visión: Paipa Pérez Arquitectos S.A.S. en el año 2015, será reconocida en el medio, por ser una empresa que desarrolla obras arquitectónicas a nivel nacional, con altos niveles de calidad y cumplimiento.

Para Paipa Pérez Arquitectos S.A.S., la calidad, la seguridad y el bienestar de los trabajadores son esenciales, por eso nuestros proyectos se construyen con los estándares y normas de calidad y seguridad exigidas que garantizan un ambiente de trabajo seguro y saludable.

Política de Calidad: Nuestro compromiso es garantizar la satisfacción del cliente en la construcción de proyectos arquitectónicos, asegurando el cumplimiento de los estándares de calidad, tiempos y costos establecidos, soportados en la competencia de nuestro personal y el mejoramiento continuo de nuestros procesos.

Certificaciones: Certificado de calidad bajo la norma NTC ISO 9001:08
El alcance aplica para la construcción de edificaciones y obras de urbanismo.

Política del sistema de gestión de la seguridad, la salud en el trabajo y medio ambiente: Busca contribuir con el desarrollo sostenible del país y el mejoramiento continuo de la calidad de vida de su gente, generando un ambiente laboral seguro, saludable y estable, que promueva el crecimiento personal y profesional de nuestros empleados, creando un impacto económico y ambiental óptimo, que se traduce en un bienestar social global, en la conservación de la salud, en el cumplimiento de las normas y leyes nacionales y en la productividad de nuestras operaciones.

Servicios

- Participación en licitaciones privadas.
- Asesoría integral desde el inicio del proyecto:
 - ✓ Acompañamiento en la escogencia del lote
 - ✓ Trámites ante planeación y curaduría
 - ✓ Diseño arquitectónico

- ✓ Diseños técnicos
- ✓ Presupuesto y programación de obra
- Contamos con amplia experiencia en la ejecución de diferentes tipos de cimentación tales como: Muros Colados – caisson – pilotes – concreto armado - estructura metálica, entre otros.
- Disponemos de mano de obra calificada para llevar acabo la obra gris y acabados de proyectos arquitectónicos.
- Gran experiencia en la construcción de proyectos bajo las normas BPM (cocinas industriales, laboratorios, etc.)

Características

- Amplia experiencia en la construcción de edificaciones
- Conocimiento y actualización constante
- Personal altamente calificado
- Identificación plena con los objetivos del cliente
- Metodología ordenada, responsable en la organización y ejecución de los procesos
- Seguridad y confiabilidad en la ejecución de los trabajos
- Efectividad en el cumplimiento de cronogramas
- Seguridad y responsabilidad en la ejecución del programa SISO

En el año 2013 obtuvimos la certificación ISO 9001:08, gracias al compromiso conjunto de todos nuestros colaboradores, proveedores y clientes. En nuestro primer año de seguimiento, hemos aprobado satisfactoriamente el día agosto 25 de 2014 la AUDITORIA EXTERNA realizada a nuestro Sistema de Gestión de la Calidad realizada por la entidad BUREAU VERITAS CERTIFICATION.

De nuevo, compartimos con todos ustedes este importante logro que nos ha permitido seguir mejorando, buscar nuevos retos, y trabajar con la excelencia, entusiasmo y compromiso que nos caracteriza para alcanzar nuestras metas.

Contacto: Paipa Pérez Arquitectos S.A.S.
Carrera 83A # 6A-31
Cali, Valle - Colombia

Firmas Clientes



Proyectos realizados en Cali

Imagen 19. Fotos obras PAIPA PEREZ ARQUITECTOS SAS



Edificio KARMELO



Ingenio MAYAGUEZ



Hotel CITY EXPRESS

Fuente: www.paipaperez.com

5.2 FACTORES CLAVE DE ÉXITO

De acuerdo con el panorama general que se pudo visualizar en el mercado, se pudieron encontrar los siguientes factores considerados como los más importantes para la empresa JJos Construcciones SAS, para la realización de la matriz de perfil competitivo:

Reconocimiento del mercado: hace alusión a la recordación que tiene el público en general de la empresa.

Precios competitivos: se define como la capacidad de ofrecer los servicios de la empresa a precios que satisfagan a los consumidores, manteniendo altos estándares de calidad.

Lealtad del consumidor: Es la conducta en la cual los clientes tienden a adquirir siempre los servicios de las mismas empresas porque han tenido buenas experiencias.

Calidad del producto: Los productos deben poseer unas características que les son propias que satisfacen las necesidades de los consumidores a los que van dirigidos.

Infraestructura propia: Se refiere a la propiedad de equipos que posee cada empresa para la ejecución de su labor.

Relación con proveedores: la buena relación de una empresa con sus proveedores brinda grandes ventajas como los descuentos, créditos y entregas de material en forma rápida.

Publicidad y mercadeo: es la manera de comunicación comercial que implementa cada empresa a través de los medios de comunicación para incrementar el consumo de su producto o servicio.

Variedad de servicios: tiene relación con la diversificación de los servicios que se ofrecen en el portafolio de la empresa.

Personal altamente calificado: este ítem hace referencia del material humano con que cuenta cada empresa. Algunas poseen personal de mucha rotación mientras que otras tratan de conservar su personal para no perder el aprendizaje.

5.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

La matriz de perfil competitivo MAFE es una herramienta analítica que permite identificar a los competidores más importantes de una empresa y del cual se puede elaborar un comparativo en los aspectos que tienen relación con las fortalezas y debilidades particulares de la organización. Los resultados obtenidos a partir de esta matriz dependen en parte de juicios subjetivos, de una correcta selección de factores y su respectiva ponderación y en la determinación del valor de las calificaciones. Por ello se debe usar en forma cautelosa como una ayuda en el proceso de la toma de decisiones.

Cuadro 25. Matriz del perfil competitivo MPC

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO MPC									
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO RELATIVO	GAMBOA CONSTRUCTORES SAS		CONSTRUALMANZA S.A.		PAIPA PEREZ ARQUITECTOS SAS		JJOS CONSTRUCCIONES SAS	
		VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
Reconocimiento en el mercado	15%	3	0,45	4	0,60	3	0,45	3	0,45
Precios competitivos	12%	4	0,48	4	0,48	3	0,36	2	0,24
Lealtad del consumidor	10%	2	0,20	3	0,30	2	0,20	3	0,30
Calidad del producto	15%	2	0,30	3	0,45	4	0,60	4	0,60
Infraestructura propia	12%	3	0,36	4	0,48	3	0,36	4	0,48
Relación con proveedores	5%	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Publicidad y mercadeo	10%	3	0,30	3	0,30	3	0,30	2	0,20
Variedad de servicios	6%	2	0,12	3	0,18	3	0,18	2	0,12
Personal altamente calificado	15%	2	0,30	2	0,30	4	0,60	4	0,60
TOTAL	100%		2,66		3,24		3,20		3,14

Fuente: Los autores de diversas fuentes

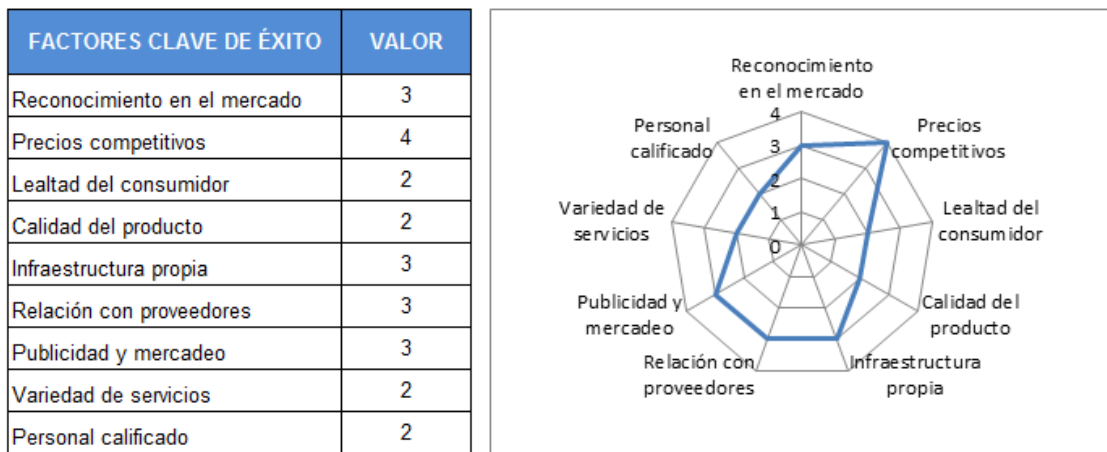
A partir de este cuadro anterior se puede concluir que la empresa Construalmanza S.A. está a la cabeza del mercado con un indicador de 3,24, seguido muy de cerca por la empresa Paipa Pérez Sas con un indicador de 3,2. Mientras que J JOS Construcciones ocupa el tercer lugar en el mercado con un indicador de 3,14 superando a la empresa Gamboa Constructores SAS que obtuvo un indicador de 2,66.

También se puede observar que todas las empresas analizadas superan el valor de 2,5 lo que significa que son negocios que pueden mantenerse dentro del mercado con viabilidad y con estabilidad económica a mediano plazo.

5.4 RADARES DE VALOR Y VALOR SOPESADO

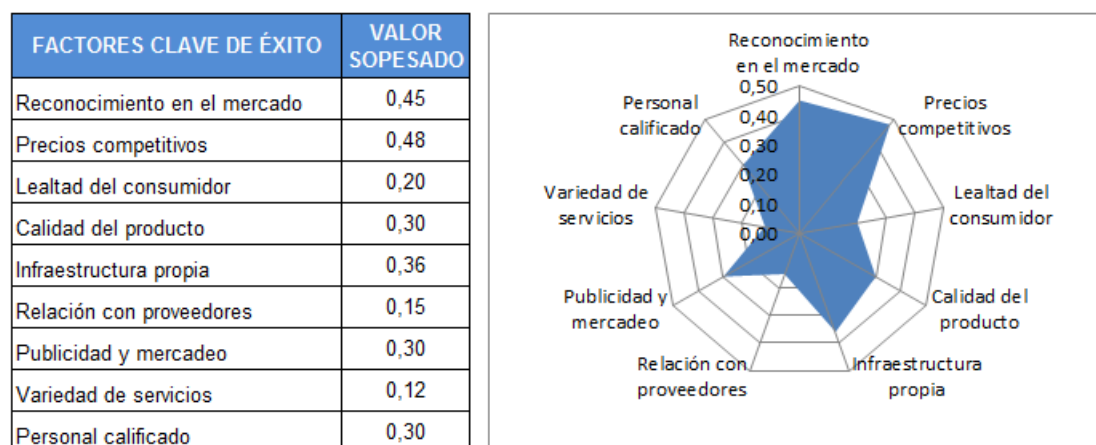
5.4.1 Radares Gamboa Constructores SAS

Gráfica 15. Radar de valor - Gamboa Constructores S.A.S



Fuente: Los autores

Gráfica 16. Radar de valor sopesado - Gamboa Constructores S.A.S.



Fuente: Los autores

Observaciones:

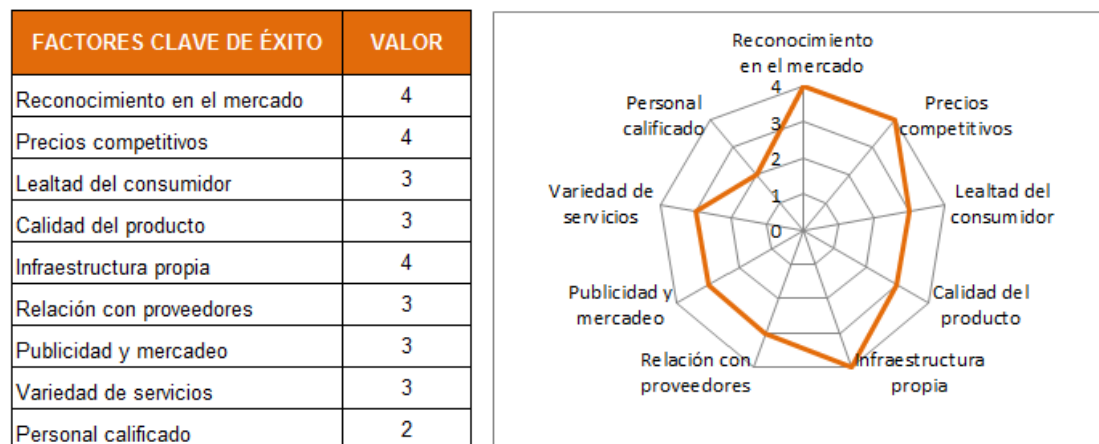
La firma Gamboa Constructores SAS tiene un mediano reconocimiento en el mercado y ofrece a sus clientes en su portafolio de servicios precios muy competitivos.

Posee un nivel aceptable de infraestructura propia para depender poco del alquiler equipos a terceros.

Tiene un bajo desempeño en conseguir la lealtad del consumidor, en gran parte generado por la mediana calidad que entrega finalmente.

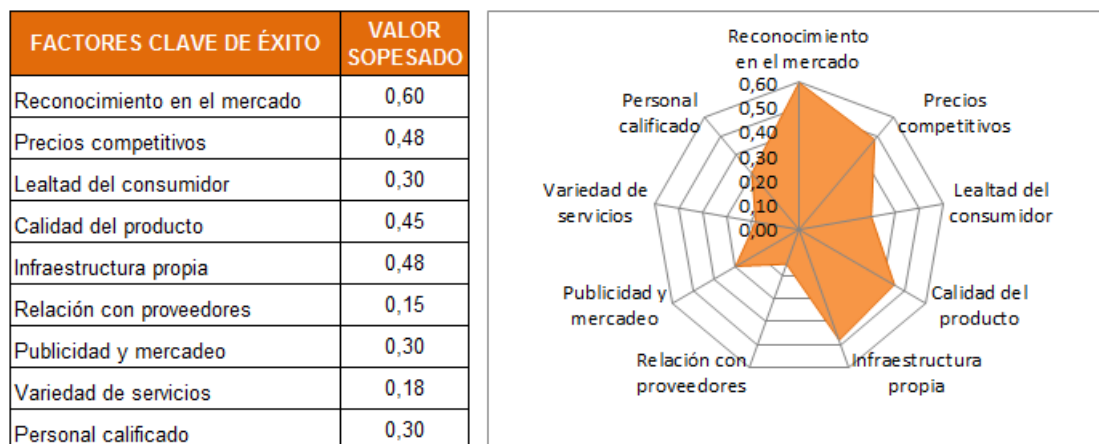
5.4.2 Radares Construalmanza S.A.

Gráfica 17. Radar de valor - Construalmanza S.A.



Fuente: Los autores

Gráfica 18. Radar de valor sopesado - Construalmanza S.A.



Fuente: Los autores

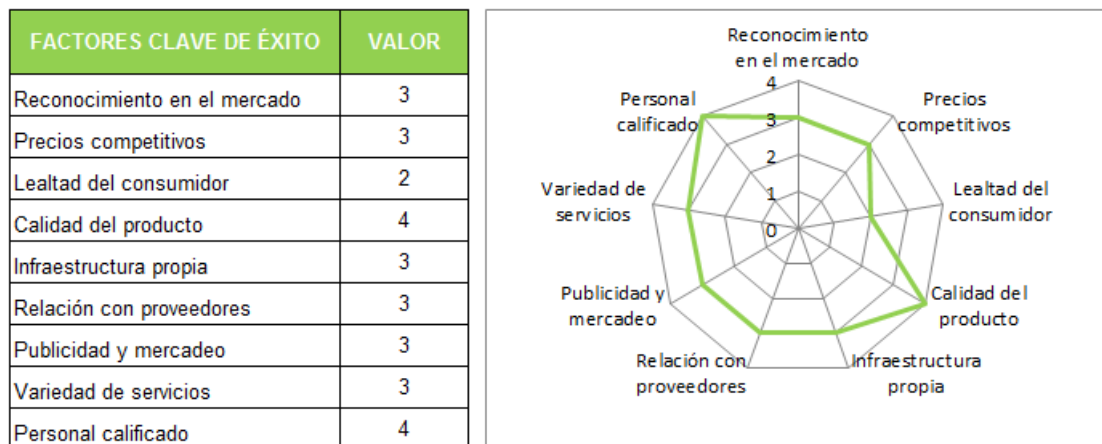
Observaciones:

La empresa Construalmanza S.A. es muy reconocida en el sector de la construcción. Adicionalmente brinda muy buenos precios a sus clientes y posee una gran infraestructura que lo pone a la cabeza del mercado. Tiene un mediano desempeño en los factores de lealtad del consumidor, calidad del producto, relación con proveedores y publicidad y mercadeo.

En cuanto al personal calificado, tiene un puntaje muy bajo debido a la gran rotación de personal.

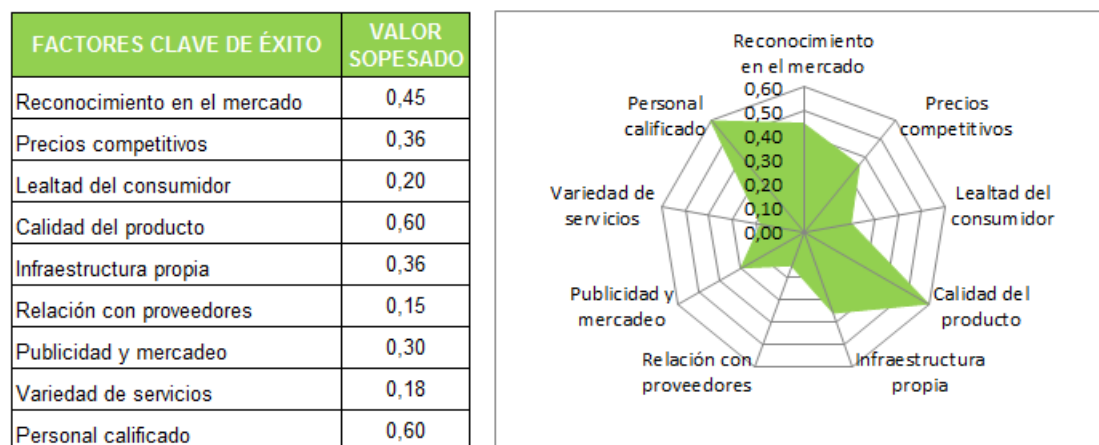
5.4.3 Radares Paipa Pérez Arquitectos S.A.S.

Gráfica 19. Radar de valor - Paipa Pérez Arquitectos S.A.S.



Fuente: Los autores

Gráfica 20. Radar de valor sopesado - Paipa Pérez Arquitectos S.A.S.



Fuente: Los autores

Observaciones:

La empresa Paipa Pérez Arquitectos SAS cuenta con una gran experiencia por lo que ha conseguido ser medianamente reconocida a nivel local.

Posee un personal altamente calificado que se ve reflejado en el producto final que entrega al cliente, pero pierde la lealtad del consumidor debido a la poca inversión en publicidad y mercadeo.

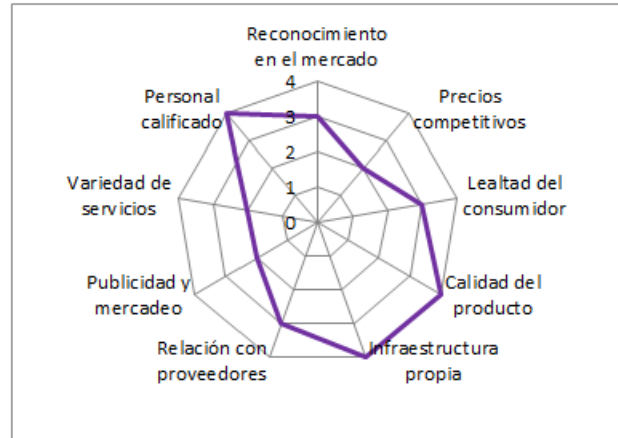
Cuenta con infraestructura propia, aunque depende bastante de otros proveedores de equipos y maquinaria para trabajos especiales.

Ofrece poca variedad de servicios y tiene un mediano desempeño en la relación con sus proveedores.

5.4.4 Radares J.JOS Construcciones S.A.S.

Gráfica 21. Radar de valor – J JOS Construcciones S.A.S.

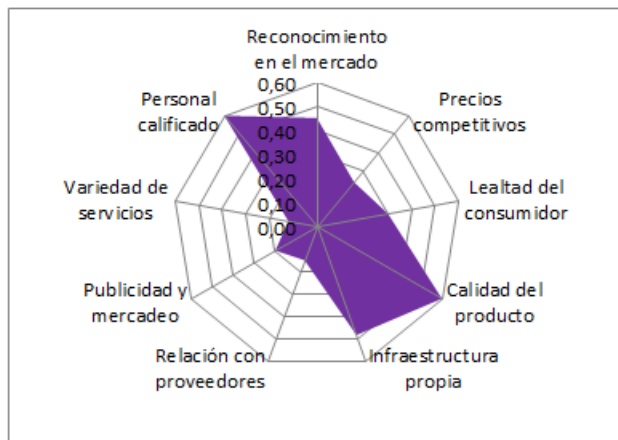
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	VALOR
Reconocimiento en el mercado	3
Precios competitivos	2
Lealtad del consumidor	3
Calidad del producto	4
Infraestructura propia	4
Relación con proveedores	3
Publicidad y mercadeo	2
Variedad de servicios	2
Personal calificado	4



Fuente: Los autores

Gráfica 22. Radar de valor sopesado - JJOS Construcciones S.A.S.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	VALOR SOPESADO
Reconocimiento en el mercado	0,45
Precios competitivos	0,24
Lealtad del consumidor	0,30
Calidad del producto	0,60
Infraestructura propia	0,48
Relación con proveedores	0,15
Publicidad y mercadeo	0,20
Variedad de servicios	0,12
Personal calificado	0,60



Fuente: Los autores

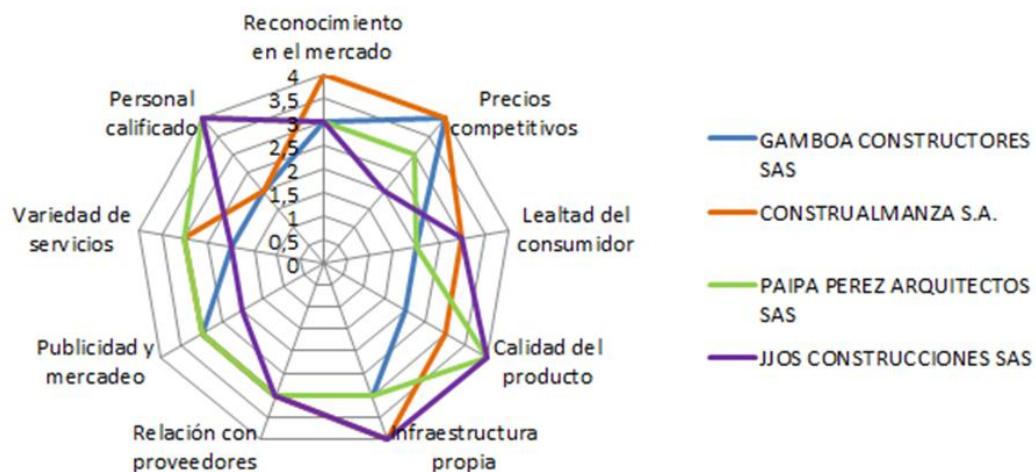
Observaciones:

La empresa JJOS Construcciones SAS posee altos puntajes en cuanto a la calificación de su personal y a la calidad del producto que le entrega finalmente al cliente. También tiene gran infraestructura propia pero esto no se ve reflejado en una mejora en los precios que les ofrece a sus clientes.

La empresa no invierte en publicidad y mercadeo puesto que trabaja en su mayoría con los mismos clientes y la variedad de servicios ofrecida en su portafolio es poca.

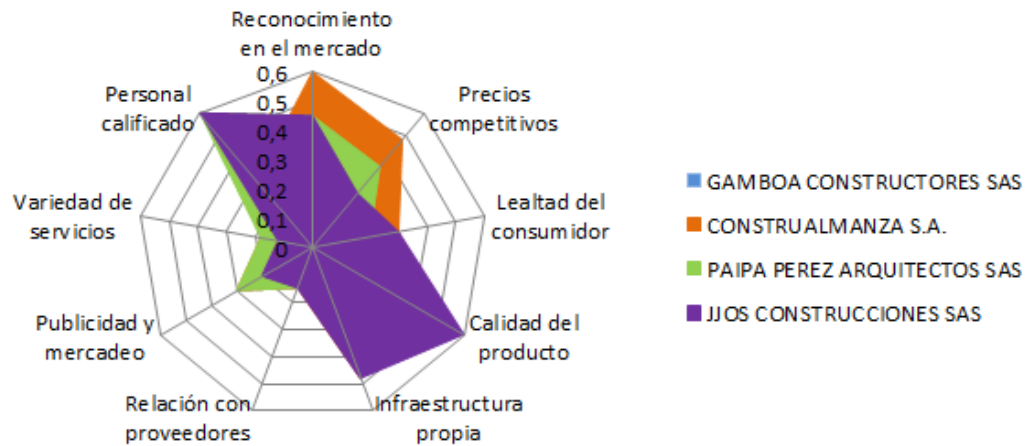
5.4.5. Comparativo de Radares Con las Empresas Competidoras

Gráfica 23. Comparación radares de valor



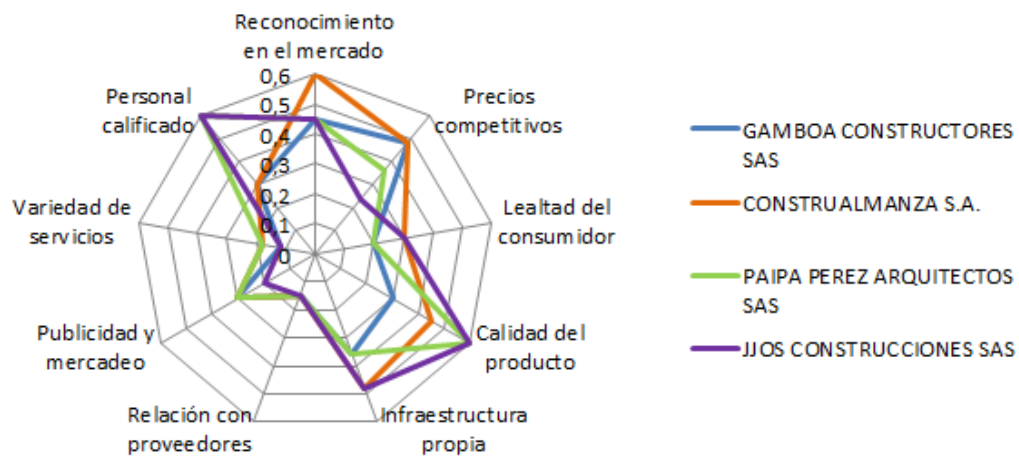
Fuente: Los autores

Gráfica 24. Comparación radares de valor sopesado - áreas



Fuente: Los autores

Gráfica 25. Comparación radares de valor sopesado - líneas



Fuente: Los autores

Observaciones:

Con respecto a la empresa JJOS Construcciones SAS se puede decir que tiene grandes fortalezas, una de ellas incluso supera al líder del mercado Construalmanza, en cuanto a la calidad del producto entregado.

También tiene como fortaleza que cuenta con una infraestructura propia que brinda más oportunidades de negociación con sus clientes, debido a que puede bajar un poco los precios al no tener que alquilar la formaleta con terceros. Adicionalmente, tiene un personal altamente calificado por la estabilidad laboral que brinda la empresa, puesto que la modalidad de contratación es directa y no por obra ejecutada, lo que genera que haya poca rotación de trabajadores y no se pierda el aprendizaje.

De la gráfica 24, también se puede observar algunas debilidades y en las cuales la empresa obtuvo puntuaciones muy bajas en factores como la publicidad, mercadeo y en la variedad de servicios ofrecidos con respecto a su competencia. Esto revela que la empresa JJOS Construcciones SAS deberá incrementar su reconocimiento en el mercado invirtiendo en publicidad y permaneciendo en constante búsqueda de nuevos clientes potenciales para incrementar su poder de ventas, siendo posible con ello innovar con nuevos servicios y poder competir en nuevos mercados.

6. ANÁLISIS INTERNO

El desarrollo de estrategias a partir de un análisis interno y externo implica, en primer lugar, un análisis de la situación, que considere varios factores que afectan a la organización. El análisis de situación incluirá una revisión de las áreas funcionales de la empresa (dirección, marketing, finanzas y contabilidad, producción y recursos humanos) y los datos externos (factores económicos, el panorama competitivo, las estadísticas del sector construcción) que se pueden obtener a partir de una variedad de fuentes. Es importante que el tiempo que se dedique a la recopilación de información refleje claramente la realidad del entorno en el que opera el negocio.

Al analizar la empresa J.JOS CONSTRUCCIONES SAS, se debe tener en cuenta que solo tiene cinco (5) años de conformada por su gerente, José Javier Orozco Salazar, quien a través de los años desarrolló varios proyectos como contratista del régimen simplificado y en el año 2009 tomó la iniciativa de conformar su propia empresa. Por esta razón, al ser una empresa joven en el mercado, presenta falencias en su organización administrativa que se deben corregir para consolidarse a mediano plazo, como una empresa de gran reconocimiento en el sector de la construcción de Cali y buscar a largo plazo trascender fronteras a nivel departamental y/o nacional.

6.1 PROCESOS DE DIRECCIÓN (GERENCIA)

Las funciones de la gerencia están enfocadas en cinco (5) actividades básicas: planeación, organización, motivación, administración de personal y control, las cuales son de gran importancia que sean evaluadas y analizadas en la planeación estratégica, debido a que una organización debe aprovechar sus áreas de administración fuertes y mejorar las débiles.

La Gerencia de J JOS Construcciones SAS tiene como propósito a mediano plazo, legitimizar los procesos que se desarrollan dentro de su empresa para penetrar en nuevos mercados y ser más competitivo a nivel regional y en un futuro lograr trascender a nivel nacional.

6.1.1 Planeación

El Gerente de J.JOS CONSTRUCCIONES S.A.S. es la persona encargada de Planear, organizar, dirigir, controlar y coordinar el trabajo de su empresa.

Entendiendo por PLANEACIÓN, como el proceso de la toma de decisiones de las actividades administrativas necesarias para alcanzar los objetivos planteados para el futuro de la empresa.

Entre las funciones que debe asumir la gerencia según su manual están las siguientes:

- ✓ Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto, mediano y largo plazo.
- ✓ Liderar el proceso de planeación estratégica de la constructora, determinando los factores críticos y de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas.
- ✓ Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.

Es importante tener en cuenta que en el manual de funciones de la empresa se pide un perfil de gerente con estudios universitarios en administración de empresas o de ingeniería civil con estudios adicionales en sistemas, finanzas, contabilidad y un buen nivel de inglés. En la actualidad la gerencia está liderada directamente por su fundador, el cual se ha formado con base a su gran experiencia obtenida a través de los años de ejercicio en el sector, sin haber tenido una adecuada educación profesional para ejercer este cargo.

Afortunadamente, cuenta con el apoyo de un profesional idóneo que ejerce el cargo de director de proyectos, quien brinda el acompañamiento necesario al gerente, para la toma de las decisiones que se requieren en cuanto a la planeación de su empresa.

Mediante comités semanales la gerencia y los profesionales que conforman a J.JOS CONSTRUCCIONES SAS se reúnen para tratar temas concernientes al desarrollo de la empresa. El Objetivo de la reunión es que el equipo de trabajo con su experiencia en la parte técnico administrativa identifiquen con anticipación los problemas financieros y/o constructivos que se puedan presentar en la ejecución de los proyectos adjudicados, para evitar así, reprocesos en el desarrollo de las actividades por problemas de calidad y que por ende afecten la rentabilidad de la empresa.

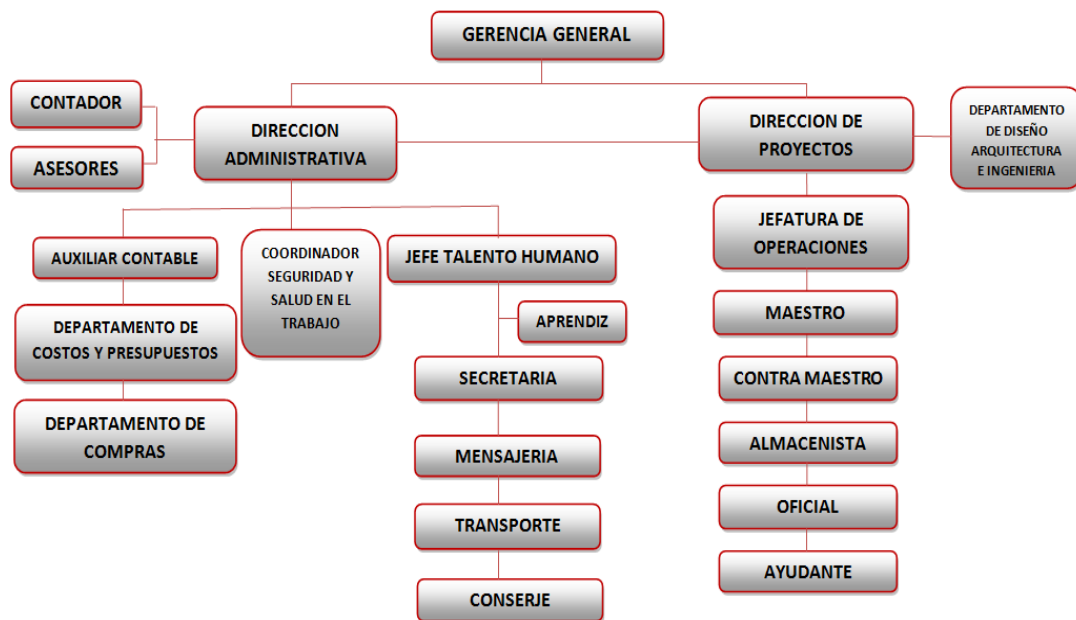
En cada comité semanal realizado todos los lunes en la oficina, se realiza un acta con los puntos tratados, identificando al profesional encargado de dar solución al tema que se requiera resolver. Tendrá un plazo para su revisión en la próxima reunión y se dará por terminado el tema. Gracias a estas reuniones de planificación se minimizan o se previenen muchos de los inconvenientes que conlleva la ejecución de cualquier proyecto. Aunque las Actas de comité no son un documento certificado en un sistema de gestión de calidad, son de gran valor para el funcionamiento de la empresa.

El acompañamiento constante de la gerencia tanto al personal de obra como de oficina, es fundamental porque ayuda a optimizar el desarrollo de las actividades y concientizar a cada uno de los integrantes del equipo de trabajo, que los problemas técnicos- administrativos se deben prever o en su defecto tomar rápidos correctivos para evitar el deterioro de la calidad final del producto y generar una insatisfacción al cliente.

6.1.2 Organización

La Gerencia general de la empresa J.JOS Construcciones SAS, ha delegado la administración de su empresa en dos principales departamentos: Dirección Administrativa y Dirección de Proyectos, de los cuales se subdivide el trabajo en diferentes áreas, que se relacionan en el siguiente organigrama.

Imagen 20. Organigrama Empresa J JOS CONSTRUCCIONES SAS



Fuente: Tomada del área de talento humano de J.JOS Construcciones SAS

Las responsabilidades de cada área se encuentran definidas en el manual de funciones establecido previamente por la gerencia de la empresa.

El objetivo de toda empresa es la satisfacción del cliente, para la gerencia de JJOS CONSTRUCCIONES SAS, es primordial atender cualquier reclamo o queja que se presente en la estructura y/o acabados de sus proyectos terminados, por tanto, en el organigrama de trabajo se cuenta con el personal necesario para atender los requerimientos del cliente en cabeza de un arquitecto y el jefe de operaciones, quienes se encargan de visitar el proyecto para diagnosticar el problema y proceder a programar la reparación necesaria con el personal técnico

adecuado. Si en el diagnóstico que se realiza se descubre que el inconveniente no es responsabilidad de la empresa, se le demuestra con argumentos al cliente, pero de igual forma, se le ofrece un procedimiento técnico para dar solución al inconveniente, de esta manera, J.JOS CONSTRUCCIONES SAS brinda un asesoramiento técnico para que el cliente sienta que tiene el respaldo de una firma contratista seria y responsable, que siempre ofrecerá lo mejor para lograr la satisfacción final de sus clientes.

6.1.3 Motivación

La gerencia es consciente que el personal de su empresa debe tener un estímulo financiero de acuerdo a su desempeño laboral, por lo tanto, ha implementado formas de motivación económica para garantizar que los empleados trabajen en forma adecuada, con un alto grado de lealtad hacia la empresa, que contribuya a su desarrollo empresarial y sobre todo para mantener un grupo de trabajo estable, unido y comprometido con las funciones delegadas.

En el caso del personal administrativo, la gerencia brinda apoyo económico para realizar estudios universitarios y/o capacitaciones tecnológicas que aporten a su formación profesional, además permite que el trabajador realice sus estudios en el tiempo laboral, sin descontarlo de los valores pactados por salario. Lo anterior garantiza que todos los conocimientos adquiridos por el empleado, en forma de retribución, serán aplicados en un futuro en la empresa.

Con respecto al personal de obra, la gerencia dispuso cancelar horas extras y salarios con todas las prestaciones de ley vigentes. Esta es la forma que el gerente crea conciencia a cada trabajador para que se motive a realizar sus actividades con calidad y en los tiempos requeridos en programación de obra. Cabe aclarar que en el sector de la construcción, la mayoría de las empresas contratistas cancelan a sus trabajadores por día trabajado, sin tener derecho a ningún tipo de liquidación.

Adicionalmente, la gerencia ofrece la posibilidad de otorgar préstamos de dinero a los trabajadores de acuerdo a su antigüedad en la empresa, para efecto de pagos de cuotas de vivienda, estudio de sus hijos o para suplir necesidades familiares. De esta manera, se mantiene un grupo constante de oficiales, ayudantes y maestros, evitando así, la rotación de personal que es muy frecuente en la práctica laboral y es uno de los mayores problemas para una empresa contratista, debido a que se pierde ritmo de obra y la curva de aprendizaje para ejecutar la actividad encomendada, perjudicando el desarrollo de la obra mientras se contrata nuevo personal.

6.1.4 Administración De Personal

La gerencia ha delegado en su jefe de talento humano, la responsabilidad de la selección, contratación, administración, capacitación, control de pago de salarios y liquidación del personal de la empresa, bajo los lineamientos establecidos previamente, según la exigencia técnica de cada área.

El área de Talento Humano de J.JOS CONSTRUCCIONES SAS realiza la contratación del personal tanto de oficina como de la obra según el perfil que requiere para el puesto. Se llevan formatos de entrevista con preguntas clave para lograr identificar la capacidad técnica para desarrollar el trabajo y se anexa su Hoja de Vida para corroborar su experiencia e información personal, con esta información el gerente se encarga de seleccionar al candidato más apto para el puesto. Es muy importante que la selección del personal contratado cuente con las técnicas, experiencia y personales acordes al puesto ofrecido, El profesional seleccionado será el representante directo de la gerencia en su puesto de trabajo y de su desempeño adecuado dependerá el buen funcionamiento de la empresa. En J.JOS CONSTRUCCIONES SAS, la gerencia apoya a los jefes de área en la toma de decisiones, siempre y cuando no vayan en contra de las políticas de la empresa.

6.1.5 Control

En la oficina, el departamento administrativo lleva archivos de todos los documentos mes a mes relacionados con la empresa, debidamente marcados y guardados en AZ para el control tanto financiero como administrativo de la empresa, mientras que en las obras, se llevan registros de las actividades ejecutadas y facturadas, pero esta información no está debidamente certificada o implementada como un proceso. Algunos de estos registros nacen de una necesidad dentro de la empresa y cuyo formato es diseñado por los profesionales vinculados; por lo tanto no hay una estandarización de los registros que se deben diligenciar y cada área lo maneja a su criterio.

En la actualidad, la empresa J.JOS CONSTRUCCIONES SAS no tiene implementado un Sistema de Gestión de la Calidad, solo se están llevando controles a los procesos en formatos Excel y Word ya que no se cuenta con un software adecuado que agilice la información. Es completamente claro que si no existiera un orden en los registros es imposible controlar el funcionamiento de una empresa para lograr la unificación y certificación de los mismos, por tanto, se hará más eficiente la labor de todos los empleados en sus respectivos puestos de trabajo.

Cada jefe de área revisa y autoriza la documentación concerniente a su puesto de trabajo y el gerente como jefe de grupo siempre solicita que se le mantenga informado, teniendo en cuenta que en cada puesto se encuentra un profesional capacitado al cual se le ha delegado la responsabilidad de su área.

A la fecha no se puede tener una evidencia clara, porque no hay la implementación de un S.G.C. pero se espera que a mediano plazo (año 2017), la empresa se encuentre funcionando con todos los registros de control completamente desarrollados.

En conclusión, con el fin de mejorar su estatus como empresa constructora contratista en la ciudad de Cali, J.JOS CONSTRUCCIONES SAS iniciara el

proceso de implementación del S.G.C, contando con el apoyo de todo el personal que a la fecha está vinculado, para que definitivamente la experiencia técnica en el ramo tenga el acompañamiento necesario de registros que ayuden al mejoramiento continuo de los procesos internos para satisfacción propia y por ende como un beneficio para los clientes que han depositado su confianza en la empresa.

Cuadro 26. Diagnostico Interno CAPACIDAD DIRECTIVA

DIAGNOSTICO INTERNO EMPRESA J JOS CONSTRUCCIONES SAS									
CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
IMAGEN CORPORATIVA COMO EMPRESA NUEVA			X				X		
SISTEMAS DE CONTROL ADMINISTRATIVO				X			X		
AGRESIVIDAD PARA ENFRENTAR LA COMPETENCIA					X		X		

Fuente: Información Suministrada por J.JOS CONSTRUCCIONES SAS

Cuadro 27. Diagnostico Interno CAPACIDAD TALENTO HUMANO

DIAGNOSTICO INTERNO EMPRESA J JOS CONSTRUCCIONES SAS									
CAPACIDAD TALENTO HUMANO	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
NIVEL ACADÉMICO DEL TALENTO PERSONAL DIRECTIVO	X						X		
EXPERIENCIA TÉCNICA PERSONAL MANO DE OBRA	X						X		
NIVEL DE REMUNERACIÓN AL PERSONAL	X						X		

Fuente: Información Suministrada por J.JOS CONSTRUCCIONES SAS

Cuadro 28. Diagnostico Interno CAPACIDAD TECNOLÓGICA

DIAGNOSTICO INTERNO EMPRESA J JOS CONSTRUCCIONES SAS									
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
HABILIDAD TÉCNICA	X						X		
NIVEL TECNOLOGÍA USADO EN OBRA (Equipos nuevos propios)	X						X		
APLICACIÓN DE PROGRAMAS TECNOLÓGICOS (Programas contables y de presupuestos)				X			X		

Fuente: Información Suministrada por J.JOS CONSTRUCCIONES SAS

6.2 ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero dispone de dos herramientas para interpretar y analizar los estados financieros denominados normalización horizontal y vertical, que consisten en determinar el peso proporcional (en porcentaje) que tiene cada cuenta dentro del estado financiero analizado. Esto permite determinar la

composición y estructura de los estados financieros, proporcionando una mejor visualización de los rubros de mayor significancia.

6.2.1 Balance General

En la siguiente tabla se muestra el balance general de la empresa J.JOS Construcciones en los años 2011, 2012 y 2013.

Cuadro 29. Balance General

BALANCE GENERAL	2011	2012	2013
ACTIVO			
DISPONIBLE	\$ 147.819.140,39	\$ 28.696.193,00	\$ 6.831.643,00
Caja General	\$ 0,00	\$ 28.662.086,00	\$ 0,00
Cajas Menores	\$ 42.607,00	\$ 34.107,00	\$ 0,00
Banco	\$ 147.776.533,39		\$ 6.831.643,00
DEUDORES	\$ 29.227.309,13	\$ 56.175.956,24	\$ 71.147.811,00
Clientes Particulares	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Anticipo y Avances a Contratistas	\$ 0,00	\$ 1.500.000,00	\$ 0,00
Anticipo a Trabajadores	\$ 25.198.749,33	\$ 37.224.667,12	
Depositos en Garantía	\$ 0,00	\$ 5.611.283,00	\$ 0,00
Clientes Nacionales			\$ 889.795,00
Deposito en Garantía			\$ 62.684.185,00
Retenciones en la Fuente	\$ 2.068.644,00	\$ 1.972.895,00	\$ 0,00
Retenciones de Iva	\$ 732.263,80	\$ 0,00	\$ 3.187.831,00
Retencion de Industria y Comercio	\$ 682.652,00	\$ 986.447,00	\$ 0,00
Iva a Favor	\$ 545.000,00	\$ 8.880.664,12	\$ 4.386.000,00
Cree Servicios Generales y de Construcción			
TOTAL DE ACTIVO CORRIENTE	\$ 177.046.449,52	\$ 84.872.149,24	\$ 77.979.454,00
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 539.999,00	\$ 539.999,00	\$ 95.166.360,00
Equipo de Oficina			\$ 6.048.022,00
Equipo de Computación y Con			\$ 7.513.000,00
Maquinaria y Equipo	\$ 539.999,00	\$ 539.999,00	\$ 81.605.338,00
ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
DEPRECIACION ACUMULADA	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 22.582.548,00
Maquinaria y Equipo			-\$ 17.895.061,00
Equipo de Computación			-\$ 4.687.487,00
INTANGIBLES LICENCIAS	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.252.800,00
Software contable			\$ 1.252.800,00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 539.999,00	\$ 539.999,00	\$ 73.836.612,00
TOTAL ACTIVO	\$ 177.586.448,52	\$ 85.412.148,24	\$ 151.816.066,00

PASIVOS			
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 0,00	\$ 15.283.157,35	\$ 0,00
Bancos Nacionales Sobregiro		\$ 15.283.157,35	\$ 0,00
PROVEEDORES	\$ 0,00	\$ 4.467.656,00	\$ 11.125.319,00
Proveedores Nacionales		\$ 4.467.656,00	\$ 11.125.319,00
CUENTAS POR PAGAR	\$ 9.482.865,00	\$ 36.060.836,00	\$ 12.518.820,19
Otros Costos y Gastos por Pagar		\$ 24.560.000,00	
Deudas con Socios o Accionistas		\$ 0,00	
Retencion en la Fuente por Pagar	\$ 2.584.069,00	\$ 2.960.791,00	\$ 1.847.153,50
Impuesto Cree			\$ 16.305,00
Iva Retenido a R.S o Similares	\$ 4.680.000,00	\$ 3.356.960,00	\$ 383.577,00
Retencion de Ind & Cio por Pagar	\$ 345.139,00	\$ 832.606,00	\$ 774.429,69
Retenciones y Aportes de Nomina	\$ 1.247.652,00	\$ 2.789.858,00	\$ 4.380.239,00
A. Fondo de Pensiones y Cesantias	\$ 626.005,00	\$ 1.560.621,00	\$ 5.117.116,00
IMPUESTO GRAVAMENES Y TASAS	-\$ 841.269,40	\$ 4.826.099,46	\$ 30.412.418,86
Provision Impto de Rta Vigencia Cte.	\$ 3.727.391,20	\$ 4.826.099,46	\$ 8.833.043,00
Impuesto Cree			\$ 4.687.623,00
Impuesto sobre las Ventas por Pagar	-\$ 4.568.660,60	\$ 0,00	\$ 15.364.097,86
impuesto Gravámenes y tasa			\$ 1.527.655,00
OBLIGACIONES LABORALES	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Cesantias Consolidadas			\$ 0,00
Prima de Servicios			\$ 0,00
Vacaciones			\$ 0,00
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Para Obligaciones Laborales	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
OTROS PASIVOS	\$ 150.000.000,00	\$ 0,00	\$ 1.408.927,44
Anticipos y Avances Recibidos	\$ 150.000.000,00	\$ 0,00	\$ 1.408.927,44
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 158.641.595,60	\$ 60.637.748,81	\$ 55.465.485,49
TOTAL PASIVO	\$ 158.641.595,60	\$ 60.637.748,81	\$ 55.465.485,49
PATRIMONIO			
CAPITAL SOCIAL	\$ 10.000.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 10.000.000,00
Cuotas o Partes de Interes	\$ 10.000.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 10.000.000,00
RESERVAS	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Reserva Legal			\$ 0,00
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
De Capital Social			\$ 0,00
RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ 6.937.581,52	\$ 6.545.470,91	\$ 72.122.312,27
Utilidad del Ejercicio	\$ 6.937.581,52	\$ 6.545.470,91	\$ 72.122.312,27
RESULT DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 2.007.271,70	\$ 8.228.928,52	\$ 14.228.268,04
Utilidades Acumuladas	\$ 2.007.271,70	\$ 8.228.928,52	\$ 14.228.268,04
TOTAL PATRIMONIO	\$ 18.944.853,22	\$ 24.774.399,43	\$ 96.350.580,31
SUMAS DEL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 177.586.448,82	\$ 85.412.148,24	\$ 151.816.065,80

Fuente: Estados Financieros J.JOS Construcciones SAS.

6.2.2 Estado De Resultados

A continuación se presentan los estados de resultados de los años 2011, 2012 y 2013 de la empresa J.JOS construcciones.

Cuadro 30. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS	2011	2012	2013
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 206.864.433,00	\$ 301.681.196,80	\$ 3.054.976.906,63
Construcciones edificios y Obras	\$ 206.864.433,00	\$ 301.681.196,80	\$ 3.123.629.625,03
Alquiler de Equipos con Operario	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
MENOS DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES			
Descuentos y devoluciones ventas	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 68.652.718,40
MENOS COSTOS DE VENTAS	\$ 179.993.335,00	\$ 161.358.316,62	\$ 2.469.961.006,14
Materiales y suministro	\$ 145.250.618,00	\$ 76.880.992,62	\$ 1.040.512.640,14
Manos de obra directa	\$ 18.000.000,00		
Gastos de personal	\$ 16.742.717,00	\$ 60.338.138,00	\$ 1.096.794.162,00
Dotacion trabajadores		\$ 9.074.596,00	\$ 27.035.694,00
Capacitaciones			\$ 2.500.000,00
Seguridad social y parafiscales		\$ 15.064.590,00	\$ 268.418.670,00
Gastos medicos			\$ 19.348.840,00
FIC			\$ 15.351.000,00
UTILIDAD BRUTA EN OPERACIONES	\$ 26.871.098,00	\$ 140.322.880,18	\$ 585.015.900,49
EGRESOS	\$ 16.233.286,11	\$ 129.096.502,90	\$ 517.015.252,29
GASTOS OPERACIONALES ADMON	\$ 7.219.391,00	\$ 56.652.110,00	\$ 285.727.423,00
Salarios Personal Activo	\$ 5.213.177,00	\$ 17.505.280,00	\$ 172.250.485,00
Viaticos			
Auxilio de Transporte	\$ 619.040,00	\$ 2.072.420,00	\$ 5.397.950,00
Prestaciones Sociales	\$ 589.504,00	\$ 4.187.396,00	\$ 36.796.022,00
Capacitacion al Personal	\$ 58.000,00	\$ 26.515.090,00	\$ 15.000.000,00
Seguridad Social	\$ 517.932,00	\$ 4.796.450,00	\$ 45.509.865,00
Parafiscales	\$ 221.738,00	\$ 1.575.474,00	\$ 10.176.922,00
Gastos Medicos			\$ 596.179,00
HONORARIOS	\$ 0,00	\$ 17.200.000,00	\$ 10.430.000,00
Asesoría Juridica			\$ 2.000.000,00
Asesoría Financiera		\$ 12.900.000,00	\$ 8.400.000,00
Asesoría Técnica		\$ 4.300.000,00	\$ 30.000,00
IMPUESTOS	\$ 208.000,00	\$ 785.000,00	\$ 0,00
Imppto de Idia & Cio	\$ 181.000,00	\$ 683.000,00	
Avisos y Tableros	\$ 27.000,00	\$ 102.000,00	
ARRENDAMIENTOS	\$ 0,00	\$ 24.000.000,00	\$ 26.400.000,00
Construcciones y Edificaciones			
Flota y equipo de Transporte		\$ 24.000.000,00	\$ 26.400.000,00
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	\$ 2.065.131,00	\$ 427.530,00	\$ 2.268.629,00
Afiliaciones y Sostenimiento	\$ 2.065.131,00	\$ 427.530,00	\$ 2.268.629,00
SEGUROS	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Seguros		\$ 0,00	
SERVICIOS	\$ 3.952.211,20	\$ 3.683.011,23	\$ 17.734.868,29
Aseo y Vigilancia	\$ 48.527,00	\$ 113.403,00	\$ 535.476,00
Asistencia Técnica	\$ 3.500.000,00		\$ 30.000,00
Procesamiento Electronico de Datos	\$ 139.200,00	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00
Acueducto y Alcantarillado	\$ 68.720,00	\$ 615.204,00	\$ 621.109,00
Energía Eléctrica	\$ 66.759,00	\$ 670.876,01	\$ 1.020.963,00
Telefonos	\$ 129.005,20	\$ 1.421.833,23	\$ 2.122.206,29
Correos y Telegramas			\$ 29.350,00
Fax y Telex			\$ 799.144,00
Transportes Fletes y Acarreos			\$ 2.170.000,00
Gas		\$ 234.180,00	\$ 786.620,00
Otros		\$ 507.514,99	\$ 9.500.000,00
GASTOS LEGALES	\$ 290.000,00	\$ 1.490.500,00	\$ 846.692,00
Gastos Legales	\$ 290.000,00	\$ 1.490.500,00	
Notariales			\$ 12.992,00
Tramites y Licencias			\$ 833.700,00

MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 0,00	\$ 1.151.377,76	\$ 266.000,00
Mmto y Reparaciones Oficinas		\$ 171.274,35	
Mmto y Reparaciones Maquinaria		\$ 803.621,00	
Mmto Equipo Oficina		\$ 44.310,00	
Mmto Equipo Computacion		\$ 65.000,00	\$ 266.000,00
Mmto Flota y Equipo Trasn:		\$ 67.172,41	
ADECUACION E INSTALACION	\$ 53.448,00	\$ 62.000,00	\$ 0,00
Arreglos Ornamentales	\$ 53.448,00	\$ 62.000,00	
GASTOS DE VIAJE	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 34.000,00
Otros			\$ 34.000,00
DEPRECIACIONES	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 22.582.548,00
Maquinaria y Equipo			\$ 17.895.061,00
Equipo de Computacion y Comun			\$ 4.687.487,00
PEAJES Y PARQUEADEROS	\$ 0,00	\$ 1.530.000,00	\$ 85.400,00
Peajes		\$ 1.530.000,00	\$ 85.400,00
DIVERSOS	\$ 1.450.717,00	\$ 16.047.843,69	\$ 28.096.733,00
Gastos de Representacion Legal			\$ 2.469.344,00
Elementos de Aseo y Cafeteria	\$ 6.400,00	\$ 645.251,00	\$ 1.234.798,00
Utiles Papeleria y Fotocopias	\$ 1.222.317,00	\$ 2.897.707,69	\$ 3.090.808,00
Combustibles y Lubricantes		\$ 10.640.922,00	\$ 12.006.220,00
Taxis y Buses	\$ 222.000,00	\$ 410.300,00	\$ 3.794.900,00
Casino y Restaurante		\$ 437.900,00	\$ 2.642.436,00
Parqueaderos		\$ 4.000,00	\$ 679.267,00
Otros			\$ 1.000,00
Fiestas y Obsequios		\$ 1.011.763,00	\$ 2.177.960,00
OPERACIONALES DE VENTAS	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Dotaciones Trabajadores			
Multas y Sanciones			
PROPAGANDA Y PUBLICIDAD	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Folletos Afiches Artes y Diseños			
Avisos Clasificados			
Directorio Telefonico			
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 994.387,91	\$ 2.943.136,94	\$ 13.833.467,00
Bancarios	\$ 153.356,00	\$ 419.409,63	\$ 1.127.908,00
Gravamen 4 x 1000	\$ 840.202,85	\$ 1.031.431,28	\$ 12.031.011,00
Comisiones e Intereses	\$ 829,06	\$ 1.492.296,03	\$ 674.548,00
Otros			
GASTOS EXTRAORDINARIOS	\$ 0,00	\$ 70.000,00	\$ 584.317,00
Impuestos Asumidos		\$ 70.000,00	\$ 584.317,00
GASTOS DIVERSOS	\$ 0,00	\$ 2.479.400,00	\$ 20.500,00
Multas y Sanciones		\$ 2.479.400,00	\$ 20.500,00
DONACIONES	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 40.000.000,00
Donaciones Asociacion			\$ 40.000.000,00
OTROS	\$ 0,00	\$ 574.593,28	\$ 2.675,00
Ajuste al Peso		\$ 5.839,38	\$ 2.675,00
Iva por Prorratio		\$ 568.753,90	
Impuesto de Rta y Comple.	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 68.102.000,00
Impuesto de Rta y Comple.			\$ 68.102.000,00
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 10.637.811,89	\$ 11.226.377,28	\$ 68.000.648,20
MAS OTROS INGRESOS			
NO OPERACIONALES	\$ 30.672,20	\$ 145.193,09	\$ 4.121.664,07
Descuentos Comerciales	\$ 29.883,00		\$ 677.112,00
Reintegro de Otros Costos y Gtos.		\$ 141.800,00	
Otros Costos y Gastos.			\$ 2.920.363,00
Aprovechamientos			\$ 19.042,36
Devolucion Sancion			\$ 500.000,00
Ajuste al Peso	\$ 789,20	\$ 3.393,09	\$ 5.146,71
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 10.668.484,09	\$ 11.371.570,37	\$ 72.122.312,27
Provision Impuesto de Renta	\$ 3.727.391,20	\$ 4.826.099,46	\$ 41.733.000,00
Provision Impuesto Cree			\$ 4.688.000,00
UTILIDAD NETA	\$ 6.941.092,89	\$ 6.545.470,91	\$ 25.701.312,27

Fuente: Estados Financieros J.JOS Construcciones SAS.

6.2.3 Normalización Vertical Del Balance General

Tiene como objetivo principal determinar qué proporción representa cada cuenta del balance dentro del total del activo. Con esta herramienta se pretende establecer si una empresa tiene una distribución equitativa de sus activos y está de acuerdo a las necesidades financieras y operativas.

Cuadro 31. Normalización Vertical del balance general

NORMALIZACION VERTICAL BALANCE GENERAL	2011	% 2011	2012	% 2012	2013	% 2013
ACTIVO						
DISPONIBLE	\$ 147.819.140		\$ 28.696.193		\$ 6.831.643	
Caja General	\$ 0	0,00%	\$ 28.662.086	33,56%	\$ 0	0,00%
Cajas Menores	\$ 42.607	0,02%	\$ 34.107	0,04%	\$ 0	0,00%
Banco	\$ 147.776.533	83,21%		0,00%	\$ 6.831.643	4,50%
DEUDORES	\$ 29.227.309		\$ 56.175.956		\$ 71.147.811	
Cientes Particulares		0,00%		0,00%	\$ 0	0,00%
Anticipo y Avances a Contratistas		0,00%	\$ 1.500.000	1,76%	\$ 0	0,00%
Anticipo a Trabajadores	\$ 25.198.749	14,19%	\$ 37.224.667	43,58%		0,00%
Depositos en Garantia		0,00%	\$ 5.611.283	6,57%	\$ 0	0,00%
Cientes Nacionales		0,00%		0,00%	\$ 889.795	0,59%
Deposito en Garantia		0,00%		0,00%	\$ 62.684.185	41,29%
Retenciones en la Fuente	\$ 2.068.644	1,16%	\$ 1.972.895	2,31%	\$ 0	0,00%
Retenciones de Iva	\$ 732.264	0,41%	\$ 0	0,00%	\$ 3.187.831	2,10%
Retencion de Industria y Comercio	\$ 682.652	0,38%	\$ 986.447	1,15%	\$ 0	0,00%
Iva a Favor	\$ 545.000	0,31%	\$ 8.880.664	10,40%	\$ 4.386.000	2,89%
Cree Servicios Generales y de Construcion		0,00%		0,00%		0,00%
TOTAL DE ACTIVO CORRIENTE	\$ 177.046.450		\$ 84.872.149		\$ 77.979.454	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 539.999		\$ 539.999		\$ 95.166.360	
Equipo de Oficina		0,00%		0,00%	\$ 6.048.022	3,98%
Equipo de Computacion y Con		0,00%		0,00%	\$ 7.513.000	4,95%
Maquinaria y Equipo	\$ 539.999	0,30%	\$ 539.999	0,63%	\$ 81.605.338	53,75%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 0		\$ 0		\$ 0	
DEPRECIACION ACUMULADA	\$ 0		\$ 0		-\$ 22.582.548	
Maquinaria y Equipo		0,00%		0,00%	-\$ 17.895.061	-11,79%
Equipo de Computacion		0,00%		0,00%	-\$ 4.687.487	-3,09%
INTANGIBLES LICENCIAS	\$ 0		\$ 0		\$ 1.252.800	
Software contable		0,00%		0,00%	\$ 1.252.800	0,83%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 539.999		\$ 539.999		\$ 73.836.612	
TOTAL ACTIVO	\$ 177.586.449	100,00%	\$ 85.412.148	100,00%	\$ 151.816.066	100,00%

PASIVOS						
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 0		\$ 15.283.157		\$ 0	
Bancos Nacionales Sobregiro		0,00%	\$ 15.283.157	17,89%	\$ 0	0,00%
PROVEEDORES	\$ 0		\$ 4.467.656		\$ 11.125.319	
Proveedores Nacionales		0,00%	\$ 4.467.656	5,23%	\$ 11.125.319	7,33%
CUENTAS POR PAGAR	\$ 9.482.865		\$ 36.060.836		\$ 12.518.820	
Otros Costos y Gastos por Pagar		0,00%	\$ 24.560.000	28,75%		0,00%
Deudas con Socios o Accionistas		0,00%	\$ 0	0,00%		0,00%
Retencion en la Fuente por Pagar	\$ 2.584.069	1,46%	\$ 2.960.791	3,47%	\$ 1.847.154	1,22%
Impuesto Cree		0,00%		0,00%	\$ 16.305	0,01%
Iva Retenido a R.S o Similares	\$ 4.680.000	2,64%	\$ 3.356.960	3,93%	\$ 383.577	0,25%
Retencion de Ind & Cio por Pagar	\$ 345.139	0,19%	\$ 832.606	0,97%	\$ 774.430	0,51%
Retenciones y Aportes de Nomina	\$ 1.247.652	0,70%	\$ 2.789.858	3,27%	\$ 4.380.239	2,89%
A. Fondo de Pensiones y Cesantias	\$ 626.005	0,35%	\$ 1.560.621	1,83%	\$ 5.117.116	3,37%
IMPUESTO GRAVAMENES Y TASAS	-\$ 841.269		\$ 4.826.099		\$ 30.412.419	
Provision Impto de Rta Vigencia Cte.	\$ 3.727.391	2,10%	\$ 4.826.099	5,65%	\$ 8.833.043	5,82%
Impuesto Cree		0,00%		0,00%	\$ 4.687.623	3,09%
Impuesto sobre las Ventas por Pagar	-\$ 4.568.661	-2,57%	\$ 0	0,00%	\$ 15.364.098	10,12%
Impuesto Gravámenes y tasa		0,00%		0,00%	\$ 1.527.655	1,01%
OBLIGACIONES LABORALES	\$ 0		\$ 0		\$ 0	
Cesantias Consolidadas		0,00%		0,00%	\$ 0	0,00%
Prima de Servicios		0,00%		0,00%	\$ 0	0,00%
Vacaciones		0,00%		0,00%	\$ 0	0,00%
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	\$ 0		\$ 0		\$ 0	
Para Obligaciones Laborales	\$ 0	0,00%	\$ 0	0,00%	\$ 0	0,00%
OTROS PASIVOS	\$ 150.000.000		\$ 0		\$ 1.408.927	
Anticipos y Avances Recibidos	\$ 150.000.000	84,47%	\$ 0	0,00%	\$ 1.408.927	0,93%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 158.641.596		\$ 60.637.749		\$ 55.465.485	
TOTAL PASIVO	\$ 158.641.596		\$ 60.637.749		\$ 55.465.485	
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL	\$ 10.000.000		\$ 10.000.000		\$ 10.000.000	
Cuotas o Partes de Interes	\$ 10.000.000	5,63%	\$ 10.000.000	11,71%	\$ 10.000.000	6,59%
RESERVAS	\$ 0		\$ 0		\$ 0	
Reserva Legal		0,00%		0,00%	\$ 0	0,00%
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	\$ 0		\$ 0		\$ 0	
De Capital Social		0,00%		0,00%	\$ 0	0,00%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ 6.937.582		\$ 6.545.471		\$ 72.122.312	
Utilidad del Ejercicio	\$ 6.937.582	3,91%	\$ 6.545.471	7,66%	\$ 72.122.312	47,51%
RESULT DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 2.007.272		\$ 8.228.929		\$ 14.228.268	
Utilidades Acumuladas	\$ 2.007.272	1,13%	\$ 8.228.929	9,63%	\$ 14.228.268	9,37%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 18.944.853		\$ 24.774.399		\$ 96.350.580	
SUMAS DEL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 177.586.449	100%	\$ 85.412.148	100%	\$ 151.816.066	100%

Fuente: Estados Financieros JJOS Construcciones SAS.

Con respecto a la tabla de normalización vertical del balance general, se pueden apreciar algunas cuentas con una gran fluctuación y representación porcentual con respecto al activo total. De ellas destacamos las siguientes cuentas que pertenecen al grupo de los activos de la empresa:

BANCO: La empresa J.JOS Construcciones está dedicada a prestar el servicio de mano de obra en la elaboración de estructuras de concreto, y utiliza las cuentas

bancarias para recibir los pagos de los diferentes clientes. A continuación se puede visualizar las cifras de la cuenta bancos entre los periodos del 2011 al 2013.

NORMALIZACION VERTICAL BALANCE GENERAL	2011	% 2011	2012	% 2012	2013	% 2013
Banco	\$ 147.776.533	83,21%		0,00%	\$ 6.831.643	4,50%

Se puede ver como en el 2011 la representación porcentual de esta partida obtuvo el 83,21% del total de los activos, en el 2012 el 0% y en el 2013 el 4,5%. Este pico fue obtenido en el 2011 a raíz de un anticipo de una obra de gran envergadura a iniciar y por tal motivo fue la de mayor consideración en ese año y que fácilmente la podemos evidenciar en la cuenta anticipos donde se consignaron 150 millones de pesos. En el año 2012 sin embargo, se realizaron pocas obras y no se dejó nada en el banco para realizar los pagos en efectivo.

ANTICIPO A TRABAJADORES: Corresponde a pagos anticipados a trabajadores de la empresa por labores aún no realizadas. Se puede observar que tuvo gran incidencia en el 2012 con un porcentaje del 43,58%, hecho que no es saludable para la empresa, puesto que casi la mitad de los activos de ese año estuvieron en riesgo de perderse. Adicionalmente estos pagos por adelantado dejan a la empresa con poca liquidez para su funcionamiento.

NORMALIZACION VERTICAL BALANCE GENERAL	2011	% 2011	2012	% 2012	2013	% 2013
Anticipo a Trabajadores	\$ 25.198.749	14,19%	\$ 37.224.667	43,58%		0,00%

Ya en el 2013 se puede evidenciar que el porcentaje de participación de esta partida bajo a 0%, Esto quiere decir, que los trabajos en el 2013 se están pagando después de ejecutados.

DEPOSITO EN GARANTIA: en el 2011 y en el 2012 el porcentaje de este ítem es 0% y en el 2013 crece significativamente al 41.29%. Este dato es positivo puesto

que esta cuenta corresponde a los dineros retenidos por las empresas clientes de JJOS Construcciones SAS, por trabajos ejecutados total o parcialmente.

NORMALIZACION VERTICAL BALANCE GENERAL	2011	% 2011	2012	% 2012	2013	% 2013
Deposito en Garantia		0,00%		0,00%	\$ 62.684.185	41,29%

Esta partida es positiva, ya que son dineros que se esperan sean entregados en un futuro cercano si el cliente está satisfecho y que permite que la empresa se capitalice.

MAQUINARIA Y EQUIPO: Son los bienes que son adquiridos para ser usados en las actividades que desarrolla la empresa. De esta cuenta se puede decir que experimentó un incremento importante en el año 2013 con respecto a los años anteriores, reflejando el 53.75% del activo total. Este incremento fue causado por la compra de equipo y formaleta nueva para la iniciación de una obra de gran magnitud (Clínica Sura).

NORMALIZACION VERTICAL BALANCE GENERAL	2011	% 2011	2012	% 2012	2013	% 2013
Maquinaria y Equipo	\$ 539.999	0,30%	\$ 539.999	0,63%	\$ 81.605.338	53,75%

Este hecho automáticamente generó que se aumentaran significativamente los activos fijos de la empresa J.JOS construcciones SAS.

6.2.4 Normalización Horizontal Del Balance General

En la normalización horizontal del balance general, lo que se busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida del balance general en un periodo respecto a otro. Determina cual fue el crecimiento o decrecimiento porcentual de una cuenta en un periodo determinado, proporcionando información importante para identificar cuales cuentas merecen una mayor atención.

Cuadro 32. Normalización horizontal del balance general

NORMALIZACION HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL	2011	2012	% 2012 - 2011	2013	% 2013 - 2012
ACTIVO					
DISPONIBLE	\$ 147.819.140	\$ 28.696.193		\$ 6.831.643	
Caja General	\$ 0	\$ 28.662.086		\$ 0	-100,00%
Cajas Menores	\$ 42.607	\$ 34.107	-19,95%	\$ 0	-100,00%
Banco	\$ 147.776.533		-100,00%	\$ 6.831.643	
DEUDORES	\$ 29.227.309	\$ 56.175.956		\$ 71.147.811	
Cientes Particulares				\$ 0	
Anticipo y Avances a Contratistas		\$ 1.500.000		\$ 0	-100,00%
Anticipo a Trabajadores	\$ 25.198.749	\$ 37.224.667	47,72%		-100,00%
Depositos en Garantía		\$ 5.611.283		\$ 0	-100,00%
Cientes Nacionales				\$ 889.795	
Deposito en Garantía				\$ 62.684.185	
Retenciones en la Fuente	\$ 2.068.644	\$ 1.972.895	-4,63%	\$ 0	-100,00%
Retenciones de Iva	\$ 732.264	\$ 0	-100,00%	\$ 3.187.831	
Retencion de Industria y Comercio	\$ 682.652	\$ 986.447	44,50%	\$ 0	-100,00%
Iva a Favor	\$ 545.000	\$ 8.880.664	1529,48%	\$ 4.386.000	-50,61%
Cree Servicios Generales y de Construccion					
TOTAL DE ACTIVO CORRIENTE	\$ 177.046.450	\$ 84.872.149		\$ 77.979.454	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 539.999	\$ 539.999		\$ 95.166.360	
Equipo de Oficina				\$ 6.048.022	
Equipo de Computacion y Con				\$ 7.513.000	
Maquinaria y Equipo	\$ 539.999	\$ 539.999	0,00%	\$ 81.605.338	15012,13%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 0	\$ 0		\$ 0	
DEPRECIACION ACUMULADA	\$ 0	\$ 0		-\$ 22.582.548	
Maquinaria y Equipo				-\$ 17.895.061	
Equipo de Computacion				-\$ 4.687.487	
INTANGIBLES LICENCIAS	\$ 0	\$ 0		\$ 1.252.800	
Software contable				\$ 1.252.800	
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 539.999	\$ 539.999		\$ 73.836.612	
TOTAL ACTIVO	\$ 177.586.449	\$ 85.412.148	-51,90%	\$ 151.816.066	77,75%

PASIVOS					
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 0	\$ 15.283.157		\$ 0	
Bancos Nacionales Sobregiro		\$ 15.283.157		\$ 0	-100,00%
PROVEEDORES	\$ 0	\$ 4.467.656		\$ 11.125.319	
Proveedores Nacionales		\$ 4.467.656		\$ 11.125.319	149,02%
CUENTAS POR PAGAR	\$ 9.482.865	\$ 36.060.836		\$ 12.518.820	
Otros Costos y Gastos por Pagar		\$ 24.560.000			-100,00%
Deudas con Socios o Accionistas		\$ 0			
Retencion en la Fuente por Pagar	\$ 2.584.069	\$ 2.960.791	14,58%	\$ 1.847.154	-37,61%
Impuesto Cree				\$ 16.305	
Iva Retenido a R.S o Similares	\$ 4.680.000	\$ 3.356.960	-28,27%	\$ 383.577	-88,57%
Retencion de Ind & Cio por Pagar	\$ 345.139	\$ 832.606	141,24%	\$ 774.430	-6,99%
Retenciones y Aportes de Nomina	\$ 1.247.652	\$ 2.789.858	123,61%	\$ 4.380.239	57,01%
A. Fondo de Pensiones y Cesantias	\$ 626.005	\$ 1.560.621	149,30%	\$ 5.117.116	227,89%
IMPUESTO GRAVAMENES Y TASAS	-\$ 841.269	\$ 4.826.099		\$ 30.412.419	
Provision Impto de Rta Vigencia Cte.	\$ 3.727.391	\$ 4.826.099	29,48%	\$ 8.833.043	83,03%
Impuesto Cree				\$ 4.687.623	
Impuesto sobre las Ventas por Pagar	-\$ 4.568.661	\$ 0	-100,00%	\$ 15.364.098	
impuesto Gravamenes y tasa				\$ 1.527.655	
OBLIGACIONES LABORALES	\$ 0	\$ 0		\$ 0	
Cesantias Consolidadas				\$ 0	
Prima de Servicios				\$ 0	
Vacaciones				\$ 0	
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	\$ 0	\$ 0		\$ 0	
Para Obligaciones Laborales	\$ 0	\$ 0		\$ 0	
OTROS PASIVOS	\$ 150.000.000	\$ 0		\$ 1.408.927	
Anticipos y Avances Recibidos	\$ 150.000.000	\$ 0	-100,00%	\$ 1.408.927	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 158.641.596	\$ 60.637.749		\$ 55.465.485	
TOTAL PASIVO	\$ 158.641.596	\$ 60.637.749		\$ 55.465.485	
PATRIMONIO					
CAPITAL SOCIAL	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000		\$ 10.000.000	
Cuotas o Partes de Interes	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	0,00%	\$ 10.000.000	0,00%
RESERVAS	\$ 0	\$ 0		\$ 0	
Reserva Legal				\$ 0	
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	\$ 0	\$ 0		\$ 0	
De Capital Social				\$ 0	
RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ 6.937.582	\$ 6.545.471		\$ 72.122.312	
Utilidad del Ejercicio	\$ 6.937.582	\$ 6.545.471	-5,65%	\$ 72.122.312	1001,87%
RESULT DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 2.007.272	\$ 8.228.929		\$ 14.228.268	
Utilidades Acumuladas	\$ 2.007.272	\$ 8.228.929	309,96%	\$ 14.228.268	72,91%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 18.944.853	\$ 24.774.399		\$ 96.350.580	
SUMAS DEL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 177.586.449	\$ 85.412.148	-51,90%	\$ 151.816.066	77,75%

Fuente: Estados Financieros JJOS Construcciones SAS.

Del análisis de la normalización horizontal del balance general se pueden determinar que las cuentas más tuvieron variación del periodo comprendido entre el 2010 y el 2013 fueron las siguientes:

IVA A FAVOR: esta cuenta en el activo corresponde a retenciones de IVA que serán devueltos y que se generaron por las compras de materiales del año respectivo.

NORMALIZACION HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL	2011	2012	% 2012 - 2011	2013	% 2013 - 2012
Iva a Favor	\$ 545.000	\$ 8.880.664	1529,48%	\$ 4.386.000	-50,61%

De aquí se puede decir, que la gran variación del porcentaje del periodo 2012-2011 (1529,48%) corresponde a que la empresa JJOS construcciones, comienza a utilizar su nueva razón social como empresa de régimen común para realizar las compras necesarias de los materiales. Se recuerda también que la empresa hizo el cambio de régimen simplificado a régimen común en el 2009, y prueba de ello, se puede ver reflejado en el poco valor de IVA a favor en el 2010 (\$545.000).

MAQUINARIA Y EQUIPO:

Esta cuenta no tuvo variación alguna en los años 2011 y 2012. Pero se puede denotar un gran incremento en el porcentaje al comparar en año 2013 con el 2012. Este aumento de 1512,13% fue el resultado de la compra de equipos nuevos para el inicio de la construcción de la Clínica Sura, puesto que los equipos que se tenían a disposición eran insuficientes para cubrir los requerimientos de esta obra.

NORMALIZACION HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL	2011	2012	% 2012 - 2011	2013	% 2013 - 2012
Maquinaria y Equipo	\$ 539.999	\$ 539.999	0,00%	\$ 81.605.338	15012,13%

APORTES A FONDO DE PENSIONES Y CESANTIAS: Aunque las cifras de los periodos analizados tienen poco valor en cuanto al porcentaje de participación de los pasivos en el año, es importante visualizar que el porcentaje de periodo a periodo ha ido en aumento.

NORMALIZACION HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL	2011	2012	% 2012 - 2011	2013	% 2013 - 2012
A. Fondo de Pensiones y Cesantias	\$ 626.005	\$ 1.560.621	149,30%	\$ 5.117.116	227,89%

Esto es consecuencia directa de la contratación de personal adicional por el crecimiento en el volumen de trabajo. En esta partida hay que poner especial atención y analizar detalladamente cual es la cantidad de personal necesario y suficiente que cubrirá los requerimientos de la obra, para no incurrir en sobrecostos en pago de nómina y de aportes parafiscales.

UTILIDAD DEL EJERCICIO: Se refiere a los resultados positivos que obtuvo la empresa JJOS construcciones durante el periodo que termina en la fecha del balance. Esta cuenta se encuentra en el balance general como parte del patrimonio de la empresa.

NORMALIZACION HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL	2011	2012	% 2012 - 2011	2013	% 2013 - 2012
Utilidad del Ejercicio	\$ 6.937.582	\$ 6.545.471	-5,65%	\$ 72.122.312	1001,87%

Del cuadro anterior se puede resaltar el incremento significativo en términos porcentuales, obtenido en el año 2013 con respecto al 2012 (1001,87%), debido en mayor proporción a la obra de construcción más representativa en su momento que fue la Clínica Sura.

6.2.5 Normalización Vertical Del Estado De Resultados

La normalización vertical del estado de resultados determina la representación porcentual de cada partida con respecto al valor total de los ingresos por ventas. Este valor se obtiene al dividir la partida que se quiere analizar por el total del ingreso por ventas, multiplicándola luego por 100 para obtener un porcentaje.

Cuadro 33. Normalización vertical del estado de resultados

NORMALIZACION VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS	2011	% 2011	2012	% 2012	2013	% 2013
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 206.864.433	100,00%	\$ 301.681.197	100,00%	\$ 3.054.976.907	100,00%
Construcciones edificios y Obras	\$ 206.864.433		\$ 301.681.197		\$ 3.123.629.625	
Alquiler de Equipos con Operario	\$ 0		\$ 0		\$ 0	
MENOS DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES						
Descuentos y devoluciones ventas	\$ 0		\$ 0		\$ 68.652.718	
MENOS COSTOS DE VENTAS	\$ 179.993.335		\$ 161.358.317		\$ 2.469.961.006	
Materiales y suministro	\$ 145.250.618	70,22%	\$ 76.880.993	25,48%	\$ 1.040.512.640	34,06%
Manos de obra directa	\$ 18.000.000	8,70%		0,00%		0,00%
Gastos de personal	\$ 16.742.717	8,09%	\$ 60.338.138	20,00%	\$ 1.096.794.162	35,90%
Dotacion trabajadores		0,00%	\$ 9.074.596	3,01%	\$ 27.035.694	0,88%
Capacitaciones		0,00%		0,00%	\$ 2.500.000	0,08%
Seguridad social y parafiscales		0,00%	\$ 15.064.590	4,99%	\$ 268.418.670	8,79%
Gastos medicos		0,00%		0,00%	\$ 19.348.840	0,63%
FIC		0,00%		0,00%	\$ 15.351.000	0,50%
UTILIDAD BRUTA EN OPERACIONES	\$ 26.871.098		\$ 140.322.880		\$ 585.015.900	
EGRESOS	\$ 16.233.286		\$ 129.096.503		\$ 517.015.252	
Gastos Operacionales Admon	\$ 7.219.391		\$ 56.652.110		\$ 285.727.423	
Salarios Personal Activo	\$ 5.213.177	2,52%	\$ 17.505.280	5,80%	\$ 172.250.485	5,64%
Viaticos		0,00%		0,00%		0,00%
Auxilio de Transporte	\$ 619.040	0,30%	\$ 2.072.420	0,69%	\$ 5.397.950	0,18%
Prestaciones Sociales	\$ 589.504	0,28%	\$ 4.187.396	1,39%	\$ 36.796.022	1,20%
Capacitacion al Personal	\$ 58.000	0,03%	\$ 26.515.090	8,79%	\$ 15.000.000	0,49%
Seguridad Social	\$ 517.932	0,25%	\$ 4.796.450	1,59%	\$ 45.509.865	1,49%
Parafiscales	\$ 221.738	0,11%	\$ 1.575.474	0,52%	\$ 10.176.922	0,33%
Gastos Medicos		0,00%		0,00%	\$ 596.179	0,02%
HONORARIOS	\$ 0		\$ 17.200.000		\$ 10.430.000	
Asesoría Jurídica		0,00%		0,00%	\$ 2.000.000	0,07%
Asesoría Financiera		0,00%	\$ 12.900.000	4,28%	\$ 8.400.000	0,27%
Asesoría Técnica		0,00%	\$ 4.300.000	1,43%	\$ 30.000	0,00%
IMPUESTOS	\$ 208.000		\$ 785.000		\$ 0	
Impto de Idia & Cio	\$ 181.000	0,09%	\$ 683.000	0,23%		0,00%
Avisos y Tableros	\$ 27.000	0,01%	\$ 102.000	0,03%		0,00%
ARRENDAMIENTOS	\$ 0		\$ 24.000.000		\$ 26.400.000	
Construcciones y Edificaciones		0,00%		0,00%		0,00%
Flota y equipo de Transporte		0,00%	\$ 24.000.000	7,96%	\$ 26.400.000	0,86%
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	\$ 2.065.131		\$ 427.530		\$ 2.268.629	
Afiliaciones y Sosténimiento	\$ 2.065.131	1,00%	\$ 427.530	0,14%	\$ 2.268.629	0,07%
SEGUROS	\$ 0		\$ 0		\$ 0	
Seguros		0,00%	\$ 0	0,00%		0,00%
SERVICIOS	\$ 3.952.211		\$ 3.683.011		\$ 17.734.868	
Aseo y Vigilancia	\$ 48.527	0,02%	\$ 113.403	0,04%	\$ 535.476	0,02%
Asistencia Técnica	\$ 3.500.000	1,69%		0,00%	\$ 30.000	0,00%
Procesamiento Electronico de Datos	\$ 139.200	0,07%	\$ 120.000	0,04%	\$ 120.000	0,00%
Acueducto y Alcantarillado	\$ 68.720	0,03%	\$ 615.204	0,20%	\$ 621.109	0,02%
Energía Eléctrica	\$ 66.759	0,03%	\$ 670.876	0,22%	\$ 1.020.963	0,03%
Telefonos	\$ 129.005	0,06%	\$ 1.421.833	0,47%	\$ 2.122.206	0,07%
Correos y Telegramas		0,00%		0,00%	\$ 29.350	0,00%
Fax y Telex		0,00%		0,00%	\$ 799.144	0,03%
Transportes Fletes y Acarreos		0,00%		0,00%	\$ 2.170.000	0,07%
Gas		0,00%	\$ 234.180	0,08%	\$ 786.620	0,03%
Otros		0,00%	\$ 507.515	0,17%	\$ 9.500.000	0,31%
GASTOS LEGALES	\$ 290.000		\$ 1.490.500		\$ 846.692	
Gastos Legales	\$ 290.000	0,14%	\$ 1.490.500	0,49%		0,00%
Notariales		0,00%		0,00%	\$ 12.992	0,00%
Tramites y Licencias		0,00%		0,00%	\$ 833.700	0,03%

MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 0		\$ 1.151.378		\$ 266.000	
Mmto y Reparaciones Oficinas		0,00%	\$ 171.274	0,06%		0,00%
Mmto y Reparaciones Maquinaria		0,00%	\$ 803.621	0,27%		0,00%
Mmto Equipo Oficina		0,00%	\$ 44.310	0,01%		0,00%
Mmto Equipo Computacion		0,00%	\$ 65.000	0,02%	\$ 266.000	0,01%
Mmto Flota y Equipo Trasnp:		0,00%	\$ 67.172	0,02%		0,00%
ADECUACION E INSTALACION	\$ 53.448		\$ 62.000		\$ 0	
Arreglos Ornamentales	\$ 53.448	0,03%	\$ 62.000	0,02%		0,00%
GASTOS DE VIAJE	\$ 0		\$ 0		\$ 34.000	
Otros		0,00%		0,00%	\$ 34.000	0,00%
DEPRECIACIONES	\$ 0		\$ 0		\$ 22.582.548	
Maquinaria y Equipo		0,00%		0,00%	\$ 17.895.061	0,59%
Equipo de Computacion y Comun		0,00%		0,00%	\$ 4.687.487	0,15%
PEAJES Y PARQUEADEROS	\$ 0		\$ 1.530.000		\$ 85.400	
Peajes		0,00%	\$ 1.530.000	0,51%	\$ 85.400	0,00%
DIVERSOS	\$ 1.450.717		\$ 16.047.844		\$ 28.096.733	
Gastos de Representacion Legal		0,00%		0,00%	\$ 2.469.344	0,08%
Elementos de Aseo y Cafeteria	\$ 6.400	0,00%	\$ 645.251	0,21%	\$ 1.234.798	0,04%
Utiles Papeleria y Fotocopias	\$ 1.222.317	0,59%	\$ 2.897.708	0,96%	\$ 3.090.808	0,10%
Combustibles y Lubricantes		0,00%	\$ 10.640.922	3,53%	\$ 12.006.220	0,39%
Taxis y Buses	\$ 222.000	0,11%	\$ 410.300	0,14%	\$ 3.794.900	0,12%
Casino y Restaurante		0,00%	\$ 437.900	0,15%	\$ 2.642.436	0,09%
Parqueaderos		0,00%	\$ 4.000	0,00%	\$ 679.267	0,02%
Otros		0,00%		0,00%	\$ 1.000	0,00%
Fiestas y Obsequios		0,00%	\$ 1.011.763	0,34%	\$ 2.177.960	0,07%
OPERACIONALES DE VENTAS	\$ 0		\$ 0		\$ 0	
Dotaciones Trabajadores		0,00%		0,00%		0,00%
Multas y Sanciones		0,00%		0,00%		0,00%
PROPAGANDA Y PUBLICIDAD	\$ 0		\$ 0		\$ 0	
Folletos Afiches Artes y Diseños		0,00%		0,00%		0,00%
Avisos Clasificados		0,00%		0,00%		0,00%
Directorio Telefonico		0,00%		0,00%		0,00%
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 994.388		\$ 2.943.137		\$ 13.833.467	
Bancarios	\$ 153.356	0,07%	\$ 419.410	0,14%	\$ 1.127.908	0,04%
Gravamen 4 x 1000	\$ 840.203	0,41%	\$ 1.031.431	0,34%	\$ 12.031.011	0,39%
Comisiones e Intereses	\$ 829	0,00%	\$ 1.492.296	0,49%	\$ 674.548	0,02%
Otros		0,00%		0,00%		0,00%
GASTOS EXTRAORDINARIOS	\$ 0		\$ 70.000		\$ 584.317	
Impuestos Asumidos		0,00%	\$ 70.000	0,02%	\$ 584.317	0,02%
GASTOS DIVERSOS	\$ 0		\$ 2.479.400		\$ 20.500	
Multas y Sanciones		0,00%	\$ 2.479.400	0,82%	\$ 20.500	0,00%
DONACIONES	\$ 0		\$ 0		\$ 40.000.000	
Donaciones Asociacion		0,00%		0,00%	\$ 40.000.000	1,31%
OTROS	\$ 0		\$ 574.593		\$ 2.675	
Ajuste al Peso		0,00%	\$ 5.839	0,00%	\$ 2.675	0,00%
Iva por Prorratio		0,00%	\$ 568.754	0,19%		0,00%
Impuesto de Rta y Comple.	\$ 0		\$ 0		\$ 68.102.000	
Impuesto de Rta y Comple.		0,00%		0,00%	\$ 68.102.000	2,23%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 10.637.812	5,14%	\$ 11.226.377	3,72%	\$ 68.000.648	2,23%
MAS OTROS INGRESOS						
NO OPERACIONALES	\$ 30.672		\$ 145.193		\$ 4.121.664	
Descuentos Comerciales	\$ 29.883				\$ 677.112	
Reintegro de Otros Costos y Gtos.			\$ 141.800			
Otros Costos y Gastos.					\$ 2.920.363	
Aprovechamientos					\$ 19.042	
Devolucion Sancion					\$ 500.000	
Ajuste al Peso	\$ 789		\$ 3.393		\$ 5.147	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 10.668.484		\$ 11.371.570		\$ 72.122.312	
Provision Impuesto de Renta	\$ 3.727.391		\$ 4.826.099		\$ 41.733.000	
Provision Impuesto Cree					\$ 4.688.000	
UTILIDAD NETA	\$ 6.941.093		\$ 6.545.471		\$ 25.701.312	

Fuente: Estados Financieros JJOS Construcciones SAS.

De la normalización vertical del estado de resultados se pueden apreciar algunas cuentas con variaciones importantes con respecto a los ingresos operacionales y entre ellas se destacan las siguientes:

MATERIALES Y SUMINISTRO: Como su nombre lo indica esta partida se refiere a los gastos generados en materiales para la realización de las actividades de las obras en construcción.

NORMALIZACION VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS	2011	% 2011	2012	% 2012	2013	% 2013
Materiales y suministro	\$ 145.250.618	70,22%	\$ 76.880.993	25,48%	\$ 1.040.512.640	34,06%

De aquí se puede evidenciar como en el 2011 el porcentaje de esta cuenta tenía la mayor incidencia con respecto a los ingresos. Esto es consecuencia en gran medida a que los ingresos fueron pocos en el 2011 (\$206.864.433) comparado con el rubro gastado para la compra de materiales (\$145.250.618). Esto expone claramente, que hubo un mal manejo administrativo de los materiales en obra; sumado a una mala planeación y realización del presupuesto, lo que generó una gran reducción de las utilidades. Esta situación se mejoró en el 2012 y la cuenta materiales y suministro obtuvo únicamente el 25,48% de participación en comparación a los ingresos. En el 2013 fue un buen año en cuanto a los ingresos operacionales (\$3.054.976.907) y el porcentaje gastado en la cuenta materiales (35,90%), está dentro de lo que se considera normal para este tipo de obras y fue obtenido por la ejecución de las obras de la Clínica Sura y la casa Giovanelli.

GASTOS DE PERSONAL: Corresponde esta partida a los costos generados por el pago del personal que labora directamente en las obras en ejecución.

NORMALIZACION VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS	2011	% 2011	2012	% 2012	2013	% 2013
Gastos de personal	\$ 16.742.717	8,09%	\$ 60.338.138	20,00%	\$ 1.096.794.162	35,90%

Este monto ha ido en aumento año tras año, lo que es consecuencia directa de que han sido adjudicadas obras de mayor volumen y que ofrecen mayores

ingresos. El año 2013 ha sido el año con mayor gasto en esta actividad con \$1.096.794.162 y un porcentaje del 35.90% con respecto a los ingresos.

SEGURIDAD SOCIAL Y PARAFISCALES: Este ítem va estrechamente relacionado con el anterior (Gastos de personal), y es directamente proporcional, puesto que al tener mayor cantidad de empleados, también habrá mayor gasto en los pagos de seguridad social y de parafiscales del personal que labora en las obras.

NORMALIZACION VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS	2011	% 2011	2012	% 2012	2013	% 2013
Seguridad social y parafiscales		0,00%	\$ 15.064.590	4,99%	\$ 268.418.670	8,79%

Se puede notar el gran crecimiento por este concepto en el año 2013 debido a que la empresa contrata todo su personal con vinculación directa y no subcontrata con terceros. Esto genera que se establezca una relación laboral y se tengan que pagar seguridad social, y prestaciones sociales.

SALARIOS PERSONAL ADMINISTRATIVO: Este concepto también creció en cuantía en el 2013 y se refiere a los salarios del personal que labora en la oficina principal, como los ingenieros, arquitectos, diseñadores, secretaria y la contadora. El gran empuje que dieron las obras de la Clínica Sura y la casa de la familia Giovanelli, obligo a la empresa a ampliar la planta de personal administrativo.

NORMALIZACION VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS	2011	% 2011	2012	% 2012	2013	% 2013
Salarios Personal Adtivo	\$ 5.213.177	2,52%	\$ 17.505.280	5,80%	\$ 172.250.485	5,64%

6.2.6 Normalización Horizontal Del Estado De Resultados

La normalización horizontal del estado de resultados, tiene como objetivo identificar la variación de las cuentas del estado de resultados con respecto de un periodo a otro. En otras palabras la normalización horizontal determina el aumento y disminución porcentual de una cuenta comparada entre dos periodos.

Cuadro 34. Normalización horizontal del estado de resultados

NORMALIZACION HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS	2011	2012	% 2012	2013	% 2013
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 206.864.433	\$ 301.681.197		\$ 3.054.976.907	
Construcciones edificios y Obras	\$ 206.864.433	\$ 301.681.197	45,84%	\$ 3.123.629.625	935,41%
Alquiler de Equipos con Operario	\$ 0	\$ 0		\$ 0	
MENOS DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES					
Descuentos y devoluciones ventas	\$ 0	\$ 0		\$ 68.652.718	
MENOS COSTOS DE VENTAS	\$ 179.993.335	\$ 161.358.317		\$ 2.469.961.006	
Materiales y suministro	\$ 145.250.618	\$ 76.880.993	-47,07%	\$ 1.040.512.640	1253,41%
Manos de obra directa	\$ 18.000.000		-100,00%		
Gastos de personal	\$ 16.742.717	\$ 60.338.138	260,38%	\$ 1.096.794.162	1717,75%
Dotacion trabajadores		\$ 9.074.596		\$ 27.035.694	197,93%
Capitaciones				\$ 2.500.000	
Seguridad social y parafiscales		\$ 15.064.590		\$ 268.418.670	1681,79%
Gastos medicos				\$ 19.348.840	
FIC				\$ 15.351.000	
UTILIDAD BRUTA EN OPERACIONES	\$ 26.871.098	\$ 140.322.880		\$ 585.015.900	
EGRESOS	\$ 16.233.286	\$ 129.096.503		\$ 517.015.252	
Gastos Operacionales Admon	\$ 7.219.391	\$ 56.652.110		\$ 285.727.423	
Salarios Personal Activo	\$ 5.213.177	\$ 17.505.280	235,79%	\$ 172.250.485	883,99%
Viaticos					
Auxilio de Transporte	\$ 619.040	\$ 2.072.420	234,78%	\$ 5.397.950	160,47%
Prestaciones Sociales	\$ 589.504	\$ 4.187.396	610,33%	\$ 36.796.022	778,73%
Capacitacion al Personal	\$ 58.000	\$ 26.515.090	45615,67%	\$ 15.000.000	-43,43%
Seguridad Social	\$ 517.932	\$ 4.796.450	826,08%	\$ 45.509.865	848,82%
Parafiscales	\$ 221.738	\$ 1.575.474	610,51%	\$ 10.176.922	545,96%
Gastos Medicos				\$ 596.179	
HONORARIOS	\$ 0	\$ 17.200.000		\$ 10.430.000	
Asesoría Jurídica				\$ 2.000.000	
Asesoría Financiera		\$ 12.900.000		\$ 8.400.000	-34,88%
Asesoría Técnica		\$ 4.300.000		\$ 30.000	-99,30%
IMPUESTOS	\$ 208.000	\$ 785.000		\$ 0	
Impto de Idia & Cio	\$ 181.000	\$ 683.000	277,35%		-100,00%
Avisos y Tableros	\$ 27.000	\$ 102.000	277,78%		-100,00%
ARRENDAMIENTOS	\$ 0	\$ 24.000.000		\$ 26.400.000	
Construcciones y Edificaciones					
Flota y equipo de Transporte		\$ 24.000.000		\$ 26.400.000	10,00%
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	\$ 2.065.131	\$ 427.530		\$ 2.268.629	
Afiliaciones y Sostenimiento	\$ 2.065.131	\$ 427.530	-79,30%	\$ 2.268.629	430,64%
SEGUROS	\$ 0	\$ 0		\$ 0	
Seguros		\$ 0			
SERVICIOS	\$ 3.952.211	\$ 3.683.011		\$ 17.734.868	
Aseo y Vigilancia	\$ 48.527	\$ 113.403	133,69%	\$ 535.476	372,19%
Asistencia Técnica	\$ 3.500.000		-100,00%	\$ 30.000	
Procesamiento Electronico de Datos	\$ 139.200	\$ 120.000	-13,79%	\$ 120.000	0,00%
Acueducto y Alcantarillado	\$ 68.720	\$ 615.204	795,23%	\$ 621.109	0,96%
Energia Electrica	\$ 66.759	\$ 670.876	904,92%	\$ 1.020.963	52,18%
Telefonos	\$ 129.005	\$ 1.421.833	1002,15%	\$ 2.122.206	49,26%
Correos y Telegramas				\$ 29.350	
Fax y Telex				\$ 799.144	
Transportes Fletes y Acarreos				\$ 2.170.000	
Gas		\$ 234.180		\$ 786.620	235,90%
Otros		\$ 507.515		\$ 9.500.000	1771,87%
GASTOS LEGALES	\$ 290.000	\$ 1.490.500		\$ 846.692	
Gastos Legales	\$ 290.000	\$ 1.490.500	413,97%		-100,00%
Notariales				\$ 12.992	
Tramites y Licencias				\$ 833.700	

MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 0	\$ 1.151.378		\$ 266.000	
Mmto y Reparaciones Oficinas		\$ 171.274			-100,00%
Mmto y Reparaciones Maquinaria		\$ 803.621			-100,00%
Mmto Equipo Oficina		\$ 44.310			-100,00%
Mmto Equipo Computacion		\$ 65.000		\$ 266.000	309,23%
Mmto Flota y Equipo Trasnpo:		\$ 67.172			-100,00%
ADECUACION E INSTALACION	\$ 53.448	\$ 62.000		\$ 0	
Arreglos Ornamentales	\$ 53.448	\$ 62.000	16,00%		-100,00%
GASTOS DE VIAJE	\$ 0	\$ 0		\$ 34.000	
Otros				\$ 34.000	
DEPRECIACIONES	\$ 0	\$ 0		\$ 22.582.548	
Maquinaria y Equipo				\$ 17.895.061	
Equipo de Computacion y Comun				\$ 4.687.487	
PEAJES Y PARQUEADEROS	\$ 0	\$ 1.530.000		\$ 85.400	
Peajes		\$ 1.530.000		\$ 85.400	-94,42%
DIVERSOS	\$ 1.450.717	\$ 16.047.844		\$ 28.096.733	
Gastos de Representacion Legal				\$ 2.469.344	
Elementos de Aseo y Cafeteria	\$ 6.400	\$ 645.251	9982,05%	\$ 1.234.798	91,37%
Útiles Papelería y Fotocopias	\$ 1.222.317	\$ 2.897.708	137,07%	\$ 3.090.808	6,66%
Combustibles y Lubricantes		\$ 10.640.922		\$ 12.006.220	12,83%
Taxis y Buses	\$ 222.000	\$ 410.300	84,82%	\$ 3.794.900	824,91%
Casino y Restaurante		\$ 437.900		\$ 2.642.436	503,43%
Parqueaderos		\$ 4.000		\$ 679.267	16881,68%
Otros				\$ 1.000	
Fiestas y Obsequios		\$ 1.011.763		\$ 2.177.960	115,26%
OPERACIONALES DE VENTAS	\$ 0	\$ 0		\$ 0	
Dotaciones Trabajadores					
Multas y Sanciones					
PROPAGANDA Y PUBLICIDAD	\$ 0	\$ 0		\$ 0	
Folleto Afiches Artes y Diseños					
Avisos Clasificados					
Directorio Telefonico					
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 994.388	\$ 2.943.137		\$ 13.833.467	
Bancarios	\$ 153.356	\$ 419.410	173,49%	\$ 1.127.908	168,93%
Gravamen 4 x 1000	\$ 840.203	\$ 1.031.431	22,76%	\$ 12.031.011	1066,44%
Comisiones e Intereses	\$ 829	\$ 1.492.296	179899%	\$ 674.548	-54,80%
Otros					
GASTOS EXTRAORDINARIOS	\$ 0	\$ 70.000		\$ 584.317	
Impuestos Asumidos		\$ 70.000		\$ 584.317	734,74%
GASTOS DIVERSOS	\$ 0	\$ 2.479.400		\$ 20.500	
Multas y Sanciones		\$ 2.479.400		\$ 20.500	-99,17%
DONACIONES	\$ 0	\$ 0		\$ 40.000.000	
Donaciones Asociacion				\$ 40.000.000	
OTROS	\$ 0	\$ 574.593		\$ 2.675	
Ajuste al Peso		\$ 5.839		\$ 2.675	-54,19%
Iva por Prorrato		\$ 568.754			-100,00%
Impuesto de Rta y Comple.	\$ 0	\$ 0		\$ 68.102.000	
Impuesto de Rta y Comple.				\$ 68.102.000	
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 10.637.812	\$ 11.226.377	5,53%	\$ 68.000.648	505,72%
MAS OTROS INGRESOS					
NO OPERACIONALES	\$ 30.672	\$ 145.193		\$ 4.121.664	
Descuentos Comerciales	\$ 29.883			\$ 677.112	
Reintegro de Otros Costos y Gtos.		\$ 141.800			-100,00%
Otros Costos y Gastos.				\$ 2.920.363	
Aprovechamientos				\$ 19.042	
Devolucion Sancion				\$ 500.000	
Ajuste al Peso	\$ 789	\$ 3.393		\$ 5.147	51,68%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 10.668.484	\$ 11.371.570		\$ 72.122.312	
Provision Impuesto de Renta	\$ 3.727.391	\$ 4.826.099		\$ 41.733.000	
Provision Impuesto Cree				\$ 4.688.000	
UTILIDAD NETA	\$ 6.941.093	\$ 6.545.471	-5,70%	\$ 25.701.312	292,66%

Fuente: Estados Financieros J. JOS Construcciones SAS.

CONSTRUCCIONES EDIFICIOS Y OBRAS: corresponde esta cuenta a los ingresos operativos que percibe la empresa por la prestación del servicio realizado durante el periodo.

NORMALIZACION HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS	2011	2012	% 2012	2013	% 2013
Construcciones edificios y Obras	\$ 206.864.433	\$ 301.681.197	45,84%	\$ 3.123.629.625	935,41%

Del cuadro anterior se puede ver el crecimiento de la empresa a año tras año. Adicionalmente se puede notar como en el año 2013 crece en un 935.41% con respecto al 2012. Este crecimiento es muy positivo para la empresa porque permite capitalizarse, ganar la experiencia para licitar grandes proyectos y obtener mayor confianza de la banca para posibles financiamientos futuros.

MATERIALES Y SUMINISTRO: Este concepto decreció del 2011 al 2012 a pesar de que hubo mayor obra ejecutada en el 2012. De aquí se puede evidenciar que en el año 2012 se le dio mejor manejo administrativo a los materiales en obra, disminuyendo los desperdicios y el material sobrante.

NORMALIZACION HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS	2011	2012	% 2012	2013	% 2013
Materiales y suministro	\$ 145.250.618	\$ 76.880.993	-47,07%	\$ 1.040.512.640	1253,41%

En el 2013 tiene un crecimiento exagerado y llega a un porcentaje del 1253.41% con respecto al 2012. Esto es lógico, debido a que también creció en gran medida el volumen de obras en ejecución.

UTILIDAD NETA: Es el beneficio neto obtenido por la empresa después de haber descontado todos los costos, gastos e impuestos. Es la rentabilidad efectiva que los socios o dueños de una empresa obtienen por sus aportes; lo que los activos de una empresa generaron en el periodo respectivo.

NORMALIZACION HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS	2011	2012	% 2012	2013	% 2013
UTILIDAD NETA	\$ 6.941.093	\$ 6.545.471	-5,70%	\$ 25.701.312	292,66%

Este concepto es de vital importancia y nos permite conocer la situación real de la empresa. Permite visualizar si se están cumpliendo los objetivos de crecimiento de la empresa o por el contrario, se están generando pérdidas del capital de los socios.

En referencia al cuadro anterior, se puede ver que hubo poca utilidad y poca variación con respecto de los periodos 2011-2012.

En el año 2013, a pesar de que los ingresos operacionales fueron muy superiores con respecto al 2012, se puede observar que las utilidades netas fueron muy bajas debido en gran parte al excesivo pago en salarios, prestaciones sociales y parafiscales.

6.2.7 Indicadores Financieros

Los indicadores financieros son relaciones entre cifras que son extraídas de los informes contables y los estados financieros de las compañías, con el propósito de reflejar en forma objetiva el comportamiento de la misma. Expresa en forma numérica, el comportamiento o el desempeño de las empresas o de alguna de sus partes. Cuando se comparan los indicadores con algún nivel de referencia, el análisis puede señalar alguna desviación sobre la cual se podrán tomar acciones correctivas o preventivas según el caso.

Cuadro 35. Indicadores financieros JJOS Construcciones SAS

INDICADORES FINANCIEROS	UNIDAD	2011	2012	2013	FÓRMULA
INDICADORES DE LIQUIDEZ					
RAZON CORRIENTE	VECES	1,12	1,40	1,41	Activo corriente / Pasivo corriente
CAPITAL DE TRABAJO	PESOS	\$ 18.404.854	\$ 24.234.400	\$ 22.513.969	Activo corriente - Pasivo corriente
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO					
RAZON DE DEUDA	%	89%	71%	37%	Total pasivo / Total activo
RAZON DE COBERTURA DE INTERESES	VECES	10,70	3,81	4,92	Utilidad operativa / Gastos financieros
PERIODO DE PAGO	DIAS	0	9,97	1,62	Proveedores x 360 días / (Costos de ventas + Invent final - Invent inicial)
INDICADORES DE ACTIVIDAD					
PERIODO DE COBRO	DIAS	0,00	0,00	0,00	Cientes x 360 días / Ingresos por ventas
PERIODO DE CAJA	DIAS	0,00	9,97	1,62	Periodo de pago - Periodo de cobro - Periodo de rotac de inventarios
ROTACION DE ACTIVOS FIJOS	VECES	383,08	558,67	32,10	Ingresos por ventas / Activo fijo neto
ROTACION DEL ACTIVO TOTAL	VECES	1,17	3,55	39,18	Ingresos por ventas / Activo total
INDICADORES DE RENTABILIDAD					
MARGEN NETO	%	3,36%	2,17%	0,84%	Utilidad del ejercicio / Ingresos en ventas
MARGEN OPERATIVO	%	5,14%	3,72%	2,23%	Utilidad operativa / Ingresos en ventas
RENDIMIENTO NETO PARA PROPIETARIOS	%	36,64%	26,42%	26,67%	Utilidad del ejercicio / Patrimonio
RENDIMIENTO OPERATIVO PARA PROPIETARIOS	%	56,15%	45,31%	70,58%	Utilidad operativa / Patrimonio
RENTABILIDAD NETA	%	3,91%	7,66%	16,93%	Utilidad del ejercicio / Activo total
RENTABILIDAD OPERATIVA	%	5,99%	13,14%	44,79%	Utilidad operativa / Activo total
INDICE DUPONT	%	36,75%	26,59%	51,93%	Margen neto x Rotacion del activo total x Activo/patrimonio

Fuente: Estados Financieros JJOS Construcciones SAS.

6.2.8 Análisis De Los Indicadores Financieros

INDICADORES DE LIQUIDEZ: Estos indicadores nos permiten determinar la capacidad que tiene la empresa para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo. Cuanto más elevado es el indicador de liquidez, mayor es la posibilidad de que la empresa consiga cancelar las deudas a corto plazo.

INDICADORES FINANCIEROS	UNIDAD	2011	2012	2013	FÓRMULA
INDICADORES DE LIQUIDEZ					
RAZON CORRIENTE	VECES	1,12	1,40	1,41	Activo corriente / Pasivo corriente
CAPITAL DE TRABAJO	PESOS	\$ 18.404.854	\$ 24.234.400	\$ 22.513.969	Activo corriente - Pasivo corriente

De los indicadores financieros se puede visualizar que la empresa JJos construcciones viene manejando en el periodo comprendido entre los años 2011 y 2013 poco capital de trabajo, pero que a su vez ha sido suficiente para pagar sus obligaciones en el corto plazo ya que tiene indicadores de razón corriente por encima de 1. Por ejemplo en el 2013 tiene disponible \$141 por cada \$100 de deudas a corto plazo.

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO: Los indicadores de endeudamiento permiten visualizar el porcentaje de participación de los acreedores en el financiamiento de la empresa con respecto a su activo.

INDICADORES FINANCIEROS	UNIDAD	2011	2012	2013	FÓRMULA
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO					
RAZON DE DEUDA	%	89%	71%	37%	Total pasivo / Total activo
RAZON DE COBERTURA DE INTERESES	VECES	10,70	3,81	4,92	Utilidad operativa / Gastos financieros
PERIODO DE PAGO	DIAS	0	9,97	1,62	Proveedores x 360 días / (Costos de ventas + Invent final - Invent inicial)

Se puede notar una reducción gradual del porcentaje de la razón de deuda en el periodo comprendido entre el 2011 y el 2013 debido a la reducción de los pasivos. Es decir, la empresa JJOS Construcciones ha recurrido cada vez menos a la financiación externa y ha estado trabajando con el capital de los anticipos.

INDICADORES DE ACTIVIDAD:

Los indicadores de actividad son también llamados de eficiencia o de rotación y son utilizados para tratar de medir la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos. Constituyen un importante complemento de los indicadores de liquidez, debido a que miden la duración del ciclo productivo y del periodo de cartera.

Adicionalmente estos indicadores permiten identificar los activos improductivos de la empresa y enfocarlos al logro de los objetivos financieros de la misma.

INDICADORES FINANCIEROS	UNIDAD	2011	2012	2013	FÓRMULA
INDICADORES DE ACTIVIDAD					
PERIODO DE COBRO	DÍAS	0,00	0,00	0,00	$\text{Clientes} \times 360 \text{ días} / \text{Ingresos por ventas}$
PERIODO DE CAJA	DÍAS	0,00	9,97	1,62	$\text{Periodo de pago} - \text{Periodo de cobro} - \text{Periodo de rotac de inventarios}$
ROTACION DE ACTIVOS FIJOS	VECES	383,08	558,67	32,10	$\text{Ingresos por ventas} / \text{Activo fijo neto}$
ROTACION DEL ACTIVO TOTAL	VECES	1,17	3,55	39,18	$\text{Ingresos por ventas} / \text{Activo total}$

De los indicadores de actividad de la empresa J.JOS construcciones SAS, se puede identificar que el periodo de cobro de la empresa en los años del 2011 al 2013, tiene 0 días, esto se debe a que la empresa no recauda dinero por ventas a crédito, ya que lo que ofrece la empresa como contratista es su servicio de mano de obra. Por esta misma razón y sumado a que la empresa no maneja inventarios, el periodo de caja siempre será positivo.

La rotación de activos fijos mide cuantos ingresos generan los activos fijos brutos y de esto cabe destacar que los indicadores del 2011 y el 2012 fueron muy superiores al 2013, a pesar de que en este año los ingresos por ventas fueron muy superiores. La justificación para ello es que en los años 2011 y 2012 el equipo utilizado estaba completamente depreciado. En cambio para el 2013 se hace una gran inversión en equipo y formaleta nueva que entra a formar parte de los activos fijos.

INDICADORES DE RENTABILIDAD: Estos indicadores expresan en porcentaje la capacidad de la empresa para generar ingresos. Son denominados también como indicadores de rendimiento o lucratividad y muestran en forma clara cifras determinantes para medir la efectividad de la gerencia de la empresa para controlar los costos y los gastos, y así mismo convertir las ventas en utilidades.

INDICADORES FINANCIEROS	UNIDAD	2011	2012	2013	FÓRMULA
INDICADORES DE RENTABILIDAD					
MARGEN NETO	%	3,36%	2,17%	0,84%	Utilidad del ejercicio / Ingresos en ventas
MARGEN OPERATIVO	%	5,14%	3,72%	2,23%	Utilidad operativa / Ingresos en ventas
RENDIMIENTO NETO PARA PROPIETARIOS	%	36,64%	26,42%	26,67%	Utilidad del ejercicio / Patrimonio
RENDIMIENTO OPERATIVO PARA PROPIETARIOS	%	56,15%	45,31%	70,58%	Utilidad operativa / Patrimonio
RENTABILIDAD NETA	%	3,91%	7,66%	16,93%	Utilidad del ejercicio / Activo total
RENTABILIDAD OPERATIVA	%	5,99%	13,14%	44,79%	Utilidad operativa / Activo total
INDICE DUPONT	%	36,75%	26,59%	51,93%	Margen neto x Rotacion del activo total x Activo/patrimonio

Del cuadro anterior se puede deducir que la rentabilidad de la empresa J.JOS construcciones Sas ha ido en aumento desde el 2011 al 2013 generado por el incremento en las ventas, pero esto no se ve reflejado en el margen neto y el margen operativo cuyo valor está decreciendo. Es decir, a pesar de que se viene

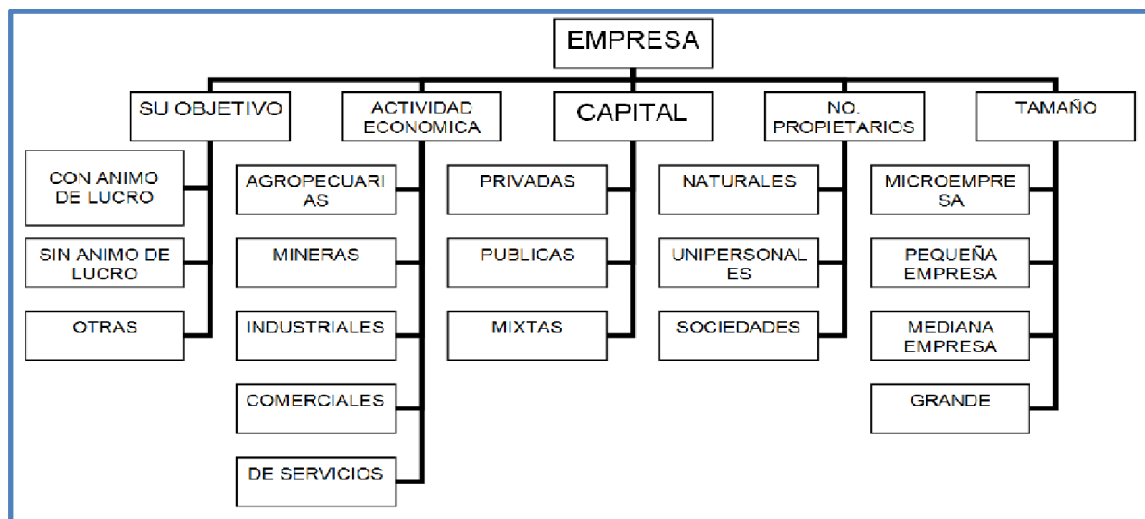
vendiendo más año tras año, porcentualmente se está ganando menos con respecto a las ventas.

Con esto se puede evidenciar que la administración de la empresa JJOS Construcciones pierde eficiencia cuando empieza a crecer, puesto que no elabora planes de acción para mejorar sus procesos formales de planificación, gestión y control.

6.2.9 Indicadores Del Sector

Para poder comparar los indicadores de la empresa objeto de este análisis con otras empresas en el sector de la construcción es imprescindible conocer primero a que tipo o categoría corresponde. El siguiente cuadro ilustra de manera general como han sido clasificadas las empresas del país.

Imagen 21. Clasificación de las empresas



Fuente: Contabilidadesjog.blogspot.com

En Colombia el segmento empresarial está clasificado según su tamaño en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación está reglamentada en

la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley Mipymes y sus modificaciones (Ley 905 de 2004).

a) Micro Empresa: Cuenta con menos 10 trabajadores y sus activos totales son inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

b) Pequeña Empresa: Posee entre 11 y 50 trabajadores y sus activos totales suman entre 501 y menos de 5001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

c) Mediana Empresa: Su planta de personal está entre 51 y 200 trabajadores y posee activos totales entre 5001 y 15.000 salarios mínimos legales vigentes.

d) Gran empresa: supera los parámetros anteriores, tiene más de 200 trabajadores y tiene activos totales que superan los 15.000 salarios mínimos legales vigentes.

El salario mínimo para el 2013 fue de 589.500 pesos de acuerdo lo establecido el gobierno nacional mediante decreto 2738 de diciembre 28 de 2012.

Según el balance general en el periodo del 2013, la empresa JJOS Construcciones SAS, se encuentra clasificada como una microempresa puesto que sus activos totales no superan los 501 salarios mínimos legales vigentes.

BALANCE GENERAL	2011	2012	2013
TOTAL ACTIVO	\$ 177.586.448,52	\$ 85.412.148,24	\$ 151.816.066,00

Con base en esta clasificación de micro empresa, se puede comparar la empresa JJOS Construcciones con empresas de iguales condiciones del sector de la construcción.

Posteriormente se presenta el análisis del rendimiento del patrimonio y rendimiento del activo a través de la formula Dupont, la cual se compone de los indicadores de eficiencia del uso de los activos, margen neto y apalancamiento.

Cuadro 36. Indicadores financieros del sector de la construcción

	INDICADORES FINANCIEROS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCION					
CUENTA	2008	2009	2010	2011	2012	2013
MARGEN NETO	6,65%	6,37%	7,70%	7,03%	5,41%	8,00%
RAZON DE DEUDA	59,57%	52,77%	52,90%	52,83%	56,02%	-
INDICE DUPONT	13,28%	12,67%	14,34%	13,85%	9,38%	11,50%

Fuente: Supersociedades – Cálculos Grupo de Estudios Económicos y financieros

MARGEN NETO:

	INDICADORES FINANCIEROS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCION					
CUENTA	2008	2009	2010	2011	2012	2013
MARGEN NETO	6,65%	6,37%	7,70%	7,03%	5,41%	8,00%

El margen neto en el sector presenta una tendencia creciente entre el 2008 al 2011, esto de la mano del buen comportamiento de los ingresos operacionales y las utilidades percibidas a través del tiempo , los cuales se derivan de la entrega oportuna de algunas obras de infraestructura adjudicadas en dichos años; sin embargo, para el año 2012 se observa una disminución, cayendo al 5.41% debido a los inconvenientes climáticos presentados en este año , los cuales no permitieron que las empresas constructoras ejecutaran las actividades programadas.

El margen neto obtenido por la empresa JJOS Construcciones se puede observar en la siguiente tabla:

INDICADORES FINANCIEROS	UNIDAD	2011	2012	2013	FÓRMULA
MARGEN NETO	%	3,36%	2,17%	0,84%	Utilidad del ejercicio / Ingresos en ventas

Si se comparan estos valores con los del sector, se puede denotar que los indicadores de la empresa objeto de este análisis están muy por debajo de a los indicadores del sector, debido a que JJOS construcciones no tiene proyectos propios y únicamente ofrece el servicio de mano de obra. Con esto se puede deducir que la gran rentabilidad obtenida por el índice de Dupont en el año 2013, se debe en su mayor parte a la rotación del activo total obtenida por el gran aumento en el ingreso por ventas (\$3.054.976.907) y no por utilidad obtenida en el margen neto.

RAZON DE DEUDA:

	INDICADORES FINANCIEROS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCION					
CUENTA	2008	2009	2010	2011	2012	2013
RAZON DE DEUDA	59,57%	52,77%	52,90%	52,83%	56,02%	-

En lo que respecta a la concentración de la deuda en el sector de la construcción, se observa que en el corto plazo hay una tendencia decreciente en el periodo 2008 – 2012. Esta disminución del apalancamiento financiero de las empresas del sector se ve reflejado por las decisiones conservadoras de apalancamiento por parte de los empresarios ante el escenario de desaceleración económica y los inconvenientes presentados por problemas en la administración de los recursos desembolsados para ejecutar las obras de infraestructura.

Se puede concluir finalmente que los valores que está mostrando el sector de la construcción están dentro de los parámetros recomendados por la Cámara Colombiana de Infraestructura, que propone límites de endeudamiento hasta un 70% y también las de algunas entidades financieras, que tienen como límite el 66% para garantizar mayor seguridad para la puesta en marcha de las obras de infraestructura.

INDICADORES FINANCIEROS	UNIDAD	2011	2012	2013	FÓRMULA
RAZON DE DEUDA	%	89%	71%	37%	Total pasivo / Total activo

Al comparar la razón de deuda de la empresa J.JOS construcciones con el sector de la construcción que se ha mantenido en el período 2008-2012 entre el 52% y el 60%, se puede visualizar como en el año 2011 y 2012 la empresa superaba al sector y a al tope del 70% recomendado por la cámara Colombiana de infraestructura con unos valores de 89% y 71% respectivamente.

No obstante para el año 2013, la empresa obtiene solo el 37% de razón de deuda, lo cual significa que tiene suficiente capacidad adicional de endeudamiento para la obtención de nuevos recursos de crédito.

INDICE DUPONT:

	INDICADORES FINANCIEROS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCION					
CUENTA	2008	2009	2010	2011	2012	2013
INDICE DUPONT	13,28%	12,67%	14,34%	13,85%	9,38%	11,50%

Entre el año 2012 y 2013, el indicador de índice de Dupont presentó un comportamiento positivo en el sector de la construcción, pasando del 9.38% al 11,5% explicado principalmente por una mejora significativa en su margen neto. También se puede observar en la tabla anterior que este índice presenta una leve caída entre los años 2010 y 2011, disminución que se explica por los problemas de licenciamiento ambiental para el uso de suelos que afronta el sector de Infraestructura, entre otros aspectos.

Los índices de Dupont obtenidos por la empresa JJOS Construcciones entre los años 2011 al 2013, han superado en cada uno de los periodos a los que generó el sector de la construcción.

INDICADORES FINANCIEROS	UNIDAD	2011	2012	2013	FÓRMULA
INDICE DUPONT	%	36,75%	26,59%	51,93%	Margen neto x Rotacion del activo total x Activo/patrimonio

Esto indica que la empresa ha obtenido una buena rentabilidad en estos 3 periodos, especialmente en el 2013, que alcanzó el 51.93%.

En general, la empresa ha tenido un crecimiento positivo tanto en ingresos como en activos, el aumento de estos últimos se apalancó más en la estructura de recursos propios que en la estructura de pasivos, mostrando una política conservadora de crecimiento financiada con reinversión de utilidades y recursos propios.

A nivel de rentabilidad también se evidenció un crecimiento por el gran incremento en el ingreso por ventas, pero dejando poco margen neto debido a las bajas utilidades del ejercicio obtenidas.

Cuadro 37. Diagnostico Interno CAPACIDAD FINANCIERA

DIAGNOSTICO INTERNO EMPRESA J JOS CONSTRUCCIONES SAS									
CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
ACCESO A CAPITAL CUANDO LO REQUIERE	X						X		
LIQUIDEZ, DISPONIBILIDAD DE FONDOS INTERNOS	X						X		
HABILIDAD PARA COMPETIR CON PRECIOS MAS BAJOS COTIZADOS POR OTRAS CONTRATISTAS				X			X		

Fuente: Información Suministrada por J.JOS CONSTRUCCIONES SAS

6.3 INVESTIGACION DEL MERCADO

La investigación del mercado se apoyó en los datos suministrados por las directivas de J.JOS Construcciones SAS, en el análisis del entorno y en los puntos de vista de profesionales del sector. El objetivo primordial de esta investigación, es sintetizar la situación comercial actual de la empresa y plantear planes de acción que conlleven a su mejoramiento y crecimiento empresarial.

6.3.1 Entrevistas A Expertos

A continuación se relacionan tres encuestas que fueron realizadas a tres (3) profesionales de gran trayectoria en el sector de la construcción, que laboran en constructoras reconocidas de la ciudad.

La encuesta se desarrolló formulando ocho (8) preguntas para obtener una mayor información sobre el mercado de la ciudad de Cali, área donde la empresa J.JOS Construcciones SAS desarrolla sus actividades como empresa contratista.

Arquitecto Juan Fernando Montalvo Herrera

Director de Proyectos J JOS CONSTRUCCIONES SAS

a. ¿Según su conocimiento que factores económicos y políticos cree que pueden incidir en el desarrollo de una empresa de mano de obra de estructura?

R// En lo económico: El cumplimiento de la carga prestacional de los salarios, parafiscales e impuestos; el costo del cumplimiento de las normas y especificaciones de la seguridad industrial; el costo del transporte en cuanto a disponibilidad y movilidad.

En cuanto a lo político: La posición y la legislación cambiante del gobierno respecto a la parte fiscal y contable; la política del gobierno respecto al costo financiero a través de las entidades crediticias y los altos costos de los intereses

que frenan la inversión en el sector de la Construcción; la falta de una política clara y agresiva que se manifieste en los P.O.T de cada municipio para impulsar la inversión social con proyectos de infraestructura (vías, puentes, ciclo y moto rutas, parques), vivienda y servicios complementarios (educación, recreación, deporte, salud, y comercio).

b. ¿De acuerdo a la proyección del mercado en la ciudad de Cali, cuales considera usted que serían los métodos constructivos más apropiados y la tecnología más adecuada a implementar?

R// Sin lugar a dudas, el método constructivo más apropiado es aquel que simplifique y acelere los procesos, minimice los costos y optimice los insumos. De ahí que la tecnología más adecuada es aquella que permita industrializar los procesos y/o los elementos constitutivos de una obra. Esto requiere un diseño arquitectónico y unos diseños de ingeniería donde prime la modulación, la innovación, que sean coherentes y que estén coordinados entre sí, antes de iniciar el proceso de obra.

c. ¿Qué opina usted de las modalidades de contratación (por administración o por obra ejecutada) y que impacto tiene en el costo y la calidad de las obras?

R// Si se refiere a la contratación de la mano de obra cada modalidad tiene sus ventajas y también sus desventajas: Contratar la mano de obra por administración permite tener el control absoluto del manejo del personal en obra, puesto que se puede disponer de él con toda libertad. Permite también el control absoluto del pago y el cumplimiento de todas las obligaciones laborales, de salud y seguridad de todo el personal. Permite obtener mejor calidad en la ejecución y acabado del proceso asignado. Garantiza la aplicación de la normatividad en seguridad industrial, pues no hay “presión excesiva” psicológicamente (no hay ni estímulos negativos como la intimidación, insultos ni amenazas, ni tampoco estímulos positivos como bonificaciones por logros o incrementos salariales extras por

logros) que induzca a las personas a cometer errores o excesos para poder cumplir con las expectativas esperadas. Ahora, la desventaja más evidente es en el rendimiento en la ejecución de los procesos puesto que el personal normalmente trabaja con un rendimiento promedio en detrimento de una exigencia de mayor velocidad que requiere la obra en un momento dado, y por tanto requeriría la utilización de tiempo adicional incrementando los costos tanto en los salarios del personal como en el costo administrativo de la obra por las horas extras utilizadas.

La contratación por obra ejecutada o como se le suele denominar “al contrato” tiene su mayor fortaleza en el que el personal esta estimulado en producir más, para ganar más. El estímulo es el dinero contante y sonante! Esto hace que el personal se esfuerce al máximo obteniendo así un mayor rendimiento, más eficiencia. Sin embargo la misma velocidad puede en el proceso que se está ejecutando, incidir en la calidad tanto en la ejecución como en el terminado final del elemento, (generando lo que se denomina hoy, costosa y prolongada **post-venta**). Puede generar mayor accidentalidad puesto que hay más presión, se tiende a simplificar o eliminar los pasos de un proceso para ganar tiempo a riesgo de su integridad física. Además se diluye la responsabilidad y el control directo en el cumplimiento del pago y de todas las obligaciones laborales, de salud y seguridad de todo el personal. Implica un control adicional para la verificación del cumplimiento de todas esas responsabilidades que ello conlleva, evitando así un riesgo para la empresa.

d. ¿Cómo considera usted que puede impactar en el sector de la construcción la nueva reglamentación implementada a raíz del caso del edificio SPACE? ¿Cómo cree que afectará este caso en el mercado?

R// Siempre he sostenido que puesto que la municipalidad por medio de las oficinas de planeación y de las curadurías revisan y otorgan los permisos y licencias respectivas para todos y cada uno de los proyectos, **no controlan ni verifican** que lo que ha sido aprobado se esté cumpliendo cabalmente a pesar de

estar siendo ejecutados por profesionales en Arquitectura e Ingenierías, como si se hace con los proyectos tanto eléctricos como Hidro-sanitarios con las Empresas Municipales por medio de **interventoría** pagadas por el gestor del proyecto o propietario, precisamente para garantizar el cumplimiento de la normatividad vigente, en beneficio del usuario. Después de la experiencia del edificio SPACE sin lugar a dudas, la opinión pública está informada, y de seguro sería más cuidadosa para escoger el producto, quien lo hace y como lo hace; estaría dispuesto a pagar la garantía de su inversión o en su defecto le exigiría a la municipalidad el deber de responder. Es un costo adicional, pero así mismo es su beneficio.

e. ¿El incremento en la normatividad en los temas de seguridad industrial cree usted que tiene una gran incidencia en los costos de los nuevos proyectos?

R// Efectivamente, tiene una gran incidencia, y estoy hablando de un 5% real y verificable sobre el costo directo de cualquier proyecto, costo que tanto las constructoras como los inversionistas difícilmente aceptan o tratan de minimizar a riesgo del contratista de mano de obra, situación que los lleva a arriesgar y pagar inmensas sumas de dinero cuando ocurra un accidente y se demuestre su responsabilidad compartida.

f. ¿De qué manera incide en las compañías constructoras la carga tributaria y los continuos cambios en la reglamentación?

R// Incide de manera directa en una fluctuación económica que desestabiliza cualquier presupuesto o flujo de caja de un proyecto en ejecución, puesto que causa variaciones en el valor final del producto adquirido por los usuarios, cuyos compromisos pactados en el precio o formas de pago impiden un reajuste o incremento para compensar los extra-costos que las medidas tributarias generan en el proyecto en ejecución. Es probable establecer un ponderado en los incrementos de costo de materiales, aún de la mano de obra y hasta otros

imprevistos. Pero prever lo que se le ocurra al gobierno de turno en materia fiscal y tributaria es prácticamente imposible. Es generar una incertidumbre, que si se pudiera de alguna manera determinar fácilmente, este costo que se le añadiría a los costos de algún proyecto, haría variar el precio al usuario, perdiendo competitividad o haciéndote salir del mercado.

g. ¿Considera usted que el nuevo POT de la ciudad de Cali brindará estímulo a la construcción o por el contrario, presentará consecuencias desfavorables al sector?

R// Tengo entendido en líneas generales, que si bien busca desestimular la Construcción de proyectos en lotes menores, como los de su casa vivienda unifamiliar, limitando el número de pisos, estimula para proyectos donde hay que juntar varios lotes, para proyectos multifamiliares, hablando del sector de Vivienda. Es decir hay un claro énfasis en **re densificar** la ciudad, evitando que continúe extendiéndose sin control pues la demanda y la eficiencia de los servicios públicos sería muy costosa. Sin embargo no resuelve de una vez por todas la problemática de la ladera en su uso y reglamentación, acentuada por el problema ambiental que se genera dada la topografía, el manejo de las escorrentías y recursos hídricos y su conservación, cuando es claro que el costo de edificar con todas esas exigencias solo lo puede asumir los estratos 5 y 6, estableciendo que la vivienda de los demás estratos deben ubicarse en los sectores planos, evitando así que se desarrollen en las laderas asentamientos de vivienda sub-normal (invasiones) con todos los problemas que genera este fenómeno. Los recursos para desarrollar proyectos de vivienda popular y de interés social provendrían de la plusvalía de estas tierras de ladera, como se estableció con los recursos por “compra” de n° de pisos o libertad de altura, que van a utilizarse para incrementar las aéreas de espacio público en la ciudad. También quedó establecido que los principales corredores por donde transita el MIO se beneficiaran respecto a la “facilidad” para incrementar la construcción de nuevas edificaciones.

h. ¿Por qué cree que el desarrollo de la ciudad de Cali en los últimos años ha sido orientado hacia el sur y no hacia Palmira o candelaria?

R// Considero que generalmente cuando existe un polo de desarrollo por alguna actividad que sea de interés público, este genera una dinámica que se traduce en desarrollo urbano caracterizado por la vocación que atrae a la gente.

Jamundí y sus alrededores desde siempre ha sido un atractivo para los caleños por los balnearios, por los ríos; era el sitio preferido para los paseos, para tener finca. Es decir en la memoria colectiva del caleño existe esa región desde que se salía de Cali hacia Popayán por Ciudad Jardín – La Viga como lo agradable para vivir, para recrearse. Su entorno, topografía, vegetación, clima lo hacían muy atractivo. Por ello el valor de la tierra rural se incrementó de manera evidente y significativamente al proporcionarse para los proyectos de vivienda, convirtiéndose en tierra urbanizable para el desarrollo de vivienda (barrios dentro del casco urbano), y gracias a la avenida Cañas Gordas que conecta de manera independiente Cali con Jamundí, con respecto a la Vía Panamericana proporcionó la movilidad para el desarrollo de condominios de gran acogida y gran demanda, hacia Potrerito a partir del Centro Comercial Alfaguara.

En cambio el desarrollo de la ciudad hacia Candelaria y Palmira no tiene mayor atractivo, la cercanía al Rio Cauca y las zonas de inundabilidad, la vía se pretendió ampliar por concesión y que pretendió ser co-financiada con un peaje mal ubicado a mi modo de ver, en detrimento de la población circundante no terrateniente como si lo es hacia Jamundí, la tardanza para resolver la salida de Cali entre la intersección de la calle 70 con Carrera Octava – y el Puente de Juanchito para garantizar una movilidad para la población que trabaja en Cali y duerme en Candelaria –Palmira fue determinante. Además el costo de la tierra (cañaduzales) es muy alta para ser adquirida para ser “urbanizada” para desarrollar proyectos de vivienda y complementarios para una población de menores ingresos estratos 2 y 3. Que se está observando? Una tendencia a “urbanizar” con condominios campestres sobre las vías principales sectoriales Rozo – Mulaló – a cercándose a

la Ciudad de Palmira donde dentro del perímetro Urbano pero hacia la periferia se vienen desarrollando proyectos de Vivienda y Centros Comerciales estratos 4, 5 y 6 con tendencia tanto hacia Cali como hacia Buga.

Sin embargo, la principal causa para no desarrollar estos sectores considero que tanto el Municipio de Cali, como el Departamento del Valle con sus principales ciudades no han tomado conciencia y han madurado para interpretar que el futuro de cada ciudad es el resultado de una integración global planificada que surja como la idea conductora a partir de una visión regional que de salida de manera coherente y articulada a la solución y ejecución de la problemática de movilidad, a la creación de núcleos de trabajo (comercio, industria manufacturera, agroindustria, turismo y recreación) sobre los cuales se pueda concebir una repartición armónica y equilibrada donde el medio ambiente sea la base para el desarrollo de macro-proyectos de vivienda y servicios complementarios definiendo y caracterizando cada ciudad y su entorno.

Arquitecta Gloria Alejandra Arizabaleta Realpe

Jefe de Mercadeo y comunicaciones de Constructora MELENDEZ S.A.

a. ¿Según su conocimiento que factores económicos y políticos cree que pueden incidir en el desarrollo de una empresa de mano de obra de estructura?

R// En la actualidad, una de las políticas de gobierno está enfocada en bajar los índices de desempleo, mediante la aprobación de subsidios a las tasas de interés, que permitan fomentar la demanda en la compra de vivienda y por ende beneficiar el crecimiento económico del país. Mediante el aumento en los índices de construcción se benefician las empresas contratistas de mano de obra porque aumentan su rango de contratación.

Otro factor económico que hoy en día favorece el sector de la construcción es el aumento en el valor del dólar y la estabilidad económica que poco a poco se está

nivelando en los Estados Unidos, ya que gracias a este tema, se ha presentado un aumento en los ingresos de divisas por parte de los compatriotas en el exterior, dinero que en la mayoría de casos es utilizado para la compra de vivienda en Colombia, fortaleciendo aún más el desarrollo del sector de la construcción, generando mayores fuentes de trabajo a las empresa constructoras y por ende a las empresas de mano de obra.

b. ¿De acuerdo a la proyección del mercado en la ciudad de Cali, cuales considera usted que serían los métodos constructivos más apropiados y la tecnología más adecuada a implementar?

R// De acuerdo a la gran demanda en Cali de Vivienda de Interés Social tope VIS, se requieren sistemas constructivos industrializados (muros fundidos en sitio con formaleta metálica) que agilicen su construcción y que garanticen la rentabilidad del proyecto, debido a que se manejan volúmenes de obra grandes (200-300 un) y se deben entregar lo más rápido posible a los usuarios, por tanto los sistemas constructivos tradicionales no serían adecuados para este caso en particular, sencillamente se pueden usar en proyectos donde los tiempos de entrega tengan mayor duración según las etapas definidas y que brinden a los clientes de estratos altos una mayor flexibilidad en el diseño de las viviendas.

c. ¿Qué opina usted de las modalidades de contratación (por administración o por obra ejecutada) y que impacto tiene en el costo y la calidad de las obras?

R// Debido a que el sector de la construcción es muy fluctuante (aproximadamente se calculan picos de 5 años), las constructoras contratan a término definido o terminación de obra, para tener un mayor control administrativo de los costos indirectos de la obra para no afectar la rentabilidad del proyecto.

En mi concepto, las constructoras deberían contratar siempre por administración delegada pero a término de obra, de esta forma se tiene una empresa responsable

encargada de desarrollar y entregar el proyecto, aliviando la carga administrativa de la empresa contratante, tema que se refleja en la rentabilidad del proyecto.

d. ¿Cómo considera usted que puede impactar en el sector de la construcción la nueva reglamentación implementada a raíz del caso del edificio SPACE? ¿Cómo cree que afectará este caso en el mercado?

R// El tema afectó bastante el sector de la construcción del país, siendo el SPACE un proyecto de estrato alto y gracias a la amplia publicidad que se hizo, creó la incertidumbre y desconfianza a los clientes, los cuales antes de invertir en una vivienda exigen las garantías estructurales y especificaciones técnicas claras certificadas por profesionales idóneos que garanticen la calidad del proyecto. Antes del suceso del SPACE los clientes solo se interesaban en la ubicación de los espacios, en el tipo de acabados que tendría la vivienda y dejaban a un lado preguntar por el sistema constructivo del proyecto, ahora es todo lo contrario.

Los constructores certificados se afectan por que deben presupuestar un mayor tiempo en el proceso de la aprobación de la licencia de construcción ante las curadurías y lógicamente deben invertir más dinero en estudios preliminares que ayuden a prevenir cualquier dificultad en el desarrollo del proyecto, deben contratar a profesionales con gran experiencia para dirigir la obra y tener una interventoría externa que fiscalice el desarrollo del proyecto, todo esto hace que el valor por m² de vivienda aumente, afectando económicamente también al cliente potencial.

e. ¿El incremento en la normatividad en los temas de seguridad industrial cree usted que tiene una gran incidencia en los costos de los nuevos proyectos?

R// Claro que sí, afecta la rentabilidad de las empresas constructoras que deben presupuestar estos valores pero buscando no incrementar demasiado los precios en mano de obra vigentes para no afectar el valor final de la vivienda, porque de lo

contrario quedaría por fuera del mercado en la ciudad. La seguridad industrial, es fundamental para cualquier empresa, porque garantiza que el personal trabaje en condiciones óptimas y sin riesgo alguno que vaya a afectar su integridad física, pero para que las empresas logren esto, deben presupuestar un monto considerable para adquisición de equipos y elementos de seguridad para otorgárselo a su personal y que no puede afectar financieramente el costo final del proyecto

f. ¿De qué manera incide en las compañías constructoras la carga tributaria y los continuos cambios en la reglamentación?

R// Es un tema que incide demasiado en las constructoras, sobre todo en los proyectos de Viviendas de Interés Prioritario VIP, que por lo general presentan una rentabilidad muy baja, la cual se ve reflejada en los volúmenes, la velocidad de venta y la velocidad de construcción. La única reglamentación tributaria que ha contribuido a mejorar la utilidad de los proyectos ha sido la devolución del IVA, las empresas gracias a esta ayuda tienen la posibilidad de mejorar un poco su rentabilidad y poder brindar la construcción de una vivienda digna con características de calidad para tener un producto competitivo en el mercado.

Otra reglamentación que influye en las constructoras ha sido el tema de la contratación de mano de obra, a la fecha, ya no se puede contratar personas de régimen simplificado sino que se tiene que contratar empresas de régimen común, que por lógica deben pagar IVA, de esta manera se incrementan los costos en las empresas de mano de obra, que automáticamente incide en los precios cotizados a las constructoras, que se ven perjudicadas por el incremento en los precios pero a la vez se benefician porque tienen la seguridad que están contratando una empresa sólida y responsable, capaz de desarrollar sus proyectos.

g. ¿Considera usted que el nuevo POT de la ciudad de Cali brindará estímulo a la construcción o por el contrario, presentará consecuencias desfavorables al sector?

R// Hay un estímulo que sacó el POT, que beneficia a los constructores para edificar en altura, de acuerdo al pago de un tipo de impuesto que les permite densificar sus proyectos en altura, obteniendo mayores unidades de vivienda para venta, este tema es una ventaja grande que mejora la rentabilidad del proyecto. De otro lado, el POT aprobó la construcción en laderas, por el contrario, este tema no beneficia a las constructoras que deseen construir en estas zonas, ya que el costo de los estudios técnicos de riesgo deben ser asumidos por el constructor y en mi concepto los debería hacer el municipio. Sin estos estudios previos no se puede iniciar ningún proyecto, convirtiéndose en una desventaja económica y laboral para las constructoras, teniendo en cuenta que la ciudad de Cali se está quedando sin lotes y la tendencia en el futuro es construir hacia ese sector.

h. ¿Por qué cree que el desarrollo de la ciudad de Cali en los últimos años ha sido orientado hacia el sur y no hacia Palmira o Candelaria?

R// Porque el sur es la zona de expansión aprobada por el POT y el tiempo de recorrido desde la ciudad de Cali hacia Jamundí es menor, además hacia norte se encuentra funcionando el peaje, que de cierta forma, limita el desarrollo constructivo hacia la ciudad de Palmira, además, se debe tener en cuenta que los lotes existentes son zonas privadas y rurales con sembrados de caña. En la actualidad no existen estudios técnicos para desarrollar esta zona que determinen si es viable la construcción de edificaciones en estas áreas y por ende no está aprobado para expansión.

El norte tiene la tendencia del mercado de vivienda de tope VIS, debido a que la vivienda de estrato alto tiene muy poca rotación en comparación con lo que está sucediendo hacia el sur en donde la demanda es mucho mayor y hacia el sur se cuenta con una infraestructura de servicios ya consolidada mientras que el norte aún no tiene este desarrollo.

Ingeniero German Castrillón
Director de Proyectos de NORMANDIA S.A.

- a. ¿Según su conocimiento que factores económicos y políticos cree que pueden incidir en el desarrollo de una empresa de mano de obra de estructura?**

R// Considero que los que más pueden influenciar son los legales en cuanto a costos de seguridad social e impuestos CREE, retención en la fuente, rete ICA.

- b. ¿De acuerdo a la proyección del mercado en la ciudad de Cali, cuales considera usted que serían los métodos constructivos más apropiados y la tecnología más adecuada a implementar?**

R// El mercado ya lo tiene muy marcado en cuanto a fundición de muros y placas fundidas en sitio en cuanto a edificios y a sótanos, dado las normas vigentes se está optando por realizar dos sótanos.

- c. ¿Qué opina usted de las modalidades de contratación (por administración o por obra ejecutada) y que impacto tiene en el costo y la calidad de las obras?.**

R// Por administración por lo general se mejora la calidad de la obra, se baja en costos de mano de obra, pero se incrementan los costos de administración del proyecto. En cuanto al contrato por labor ejecutada, se deteriora la calidad de la obra se presentan reprocesos los cuales afectan el valor final de la misma, adicionalmente la mano de obra es más costosa dado que tiene incluido los costos de AIU del contratista.

- d. ¿Cómo considera usted que puede impactar en el sector de la construcción la nueva reglamentación implementada a raíz del caso del edificio SPACE? ¿Cómo cree que afectará este caso en el mercado?**

R// Los costos se verán incrementados y deberán ser transmitidos al cliente final, por lo tanto se buscarán alternativas como ofrecer menos acabados o menor área construida.

e. ¿El incremento en la normatividad en los temas de seguridad industrial cree usted que tiene una gran incidencia en los costos de los nuevos proyectos?

R// Los ha incrementado y a medida que se aplica la totalidad de la reglamentación subirán aún más, en obras del sector industrial ya tienen valores importantes, en el sector de la edificación ha incrementado pero no la totalidad dado que no se aplica 100%. De todas formas considero que es mejor ir adoptando estos costos y no dejar el riesgo a los accidentes de trabajo tan abierto.

f. ¿De qué manera incide en las compañías constructoras la carga tributaria y los continuos cambios en la reglamentación?

R// Cuando no hay certeza tributaria se desmotiva la inversión en todo sentido, dado que los proyectos tienen una gran financiación y el retorno de capital es a mediano plazo y dependiendo del tipo de construcción o estrato en el que se maneje no tiene muchas posibilidades de transmitir dichos costos al usuario final.

g. ¿Considera usted que el nuevo POT de la ciudad de Cali brindará estímulo a la construcción o por el contrario, presentará consecuencias desfavorables al sector?

R// El nuevo POT y el valor del m2 de tierra en Cali, está generando que las constructoras se trasladen a municipios vecinos como Jamundí, Palmira, Yumbo y Candelaria desestimulando la inversión en Cali, adicionalmente la infraestructura de estos municipios no es tan grande y puede generar problemas de movilidad a la entrada y salida de la ciudad.

h. ¿Por qué cree que el desarrollo de la ciudad de Cali en los últimos años ha sido orientado hacia el sur y no hacia Palmira o candelaria?

R// En los años anteriores se dio este fenómeno dado que los propietarios de estos predios requerían capital y en varios casos perdieron sus lotes y los tuvieron que entregar a los bancos, los cuales a su vez los vendieron a los constructores. Adicionalmente la infraestructura de servicios públicos es más económica para los constructores dado que aprovechan la captación de agua y el uso de la PTAR de Emcali, sólo se deben construir las estructuras de llegada y las redes del sector a edificar. Han existido fideicomiso conformado por varios constructoras que han financiado dichas obras y en el momento que un nuevo constructor compre un lote aledaño y este no se haya acogido al fideicomiso debe pagar una tasa de contribución. Por el contrario para ciertos sectores de Palmira se deben construir pozos profundos y PTAR lo cual encarece los costos de los proyectos. Hacia el lado de Candelaria sólo proyectos cercanos a Cali los cuales comprar agua en bloque a Emcali y bajar estos costos.

En la actualidad dada la escasez de lotes en Cali, se ha dirigido la construcción a ciertos sectores de Yumbo, Palmira, Candelaria y Jamundí, donde la estructura de servicios públicos la permite.

A continuación en el cuadro 38, se presentan los conceptos más relevantes de los profesionales entrevistados, permitiendo visualizar los puntos en común encontrados en los criterios expresados por cada uno, que contribuyen a la toma de decisiones y a la formulación de estrategias.

Cuadro 38. Síntesis de las entrevistas

ENTREVISTA A PROFESIONALES DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCION			
Nº	ENCUESTA Nº 1	ENCUESTA Nº 2	ENCUESTA Nº 3
	Arq. Juan Fdo. Montalvo	Arq. Gloria A. Arizabaleta	Ing. German Castrillón
a.	En lo económico: La carga prestacional de salarios, parafiscales e impuestos; El costo de la seguridad industrial y del transporte.	En lo económico: El gobierno beneficia al constructor mediante subsidios a las tasas de interés con el objetivo de bajar los índices de desempleo	En lo económico: incrementa los costos de las empresa en cuanto a la seguridad industrial y sobretodo lo afecta los nuevos impuestos aprobados por el gobierno como el CREE
	En lo Político: La posición cambiante del gobierno respecto a la parte fiscal y contable. (costos financieros y altos costos de los Intereses)	El aumento del ingreso de divisas desde el exterior para invertirlo en la compra de vivienda en el país.	
b.	El sistema Industrializado es el mas apropiado para acelerar los procesos constructivos y minimiza costos.	Los sistemas Industrializados son los mas apropiados para agilizar la construcción sobretodo en viviendas de tipo VIS y así, garantizar la rentabilidad del proyecto	Los Sistemas Industrializados , que consisten en fundición de muros y placas en sitio
c.	Contrato por administración delegada , que permite tener un mayor control sobre la obra a ejecutar.	Contrato por administración delegada a termino de obra , porque se mejoran los controles administrativos y por ende la rentabilidad del proyecto	Contrato por Administración , se mejora la calidad de la obra pero se incrementan los costos admón.. del proyecto, mientras que por Obra Ejecutada se deteriora la calidad de la obra y se incrementa el valor de la mano de obra
d.	Es un Costo Adicional , para el constructor que debe garantizar y controlar mejor las especificaciones técnicas del proyecto.	Incremento en los costos del presupuesto del proyecto y se debe invertir mayor tiempo para la aprobación de las licencias de construcción.	Se incrementan los costos del proyecto , los cuales serán asumidos finalmente por los clientes.
	Es un beneficio , para el cliente que asegura la confiabilidad de su inversión en la vivienda.	Mayor Confianza de los clientes , en el momento de invertir para comprar su vivienda.	
e.	Si tiene gran Incidencia y se calcula un 5% real adicional sobre los costos directos	Afecta la rentabilidad de las empresas , con la limitante de que no pueden incrementar los precios por que quedaría por fuera del mercado.	Incide en los costos de las empresas , aunque en la actualidad, no se esta aplicando todavía al 100%, lo que significa que cada vez el valor se ira incrementando afectando aun mas los presupuestos de los proyectos
f.	Incide de manera directa , en la fluctuación económica que desestabiliza los presupuestos y los flujos de caja de cualquier proyecto.	Incide en mejorar la utilidad de los proyectos tipo VIP, mediante a la reglamentación de devolución del IVA y en la contratación de contratistas pertenecientes al régimen común teniendo la desventaja que incrementa los costos de mano de obra	Incide bastante , por que en el país no hay una certeza tributaria, genera desmotivación en las empresas para invertir, debido a que la financiación de los proyectos es grande e inmediata mientras el retorno del capital es a mediano plazo

Continúa en la siguiente página...

...Viene de la anterior página.

ENTREVISTA A PROFESIONALES DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCION			
Nº	ENCUESTA Nº 1	ENCUESTA Nº 2	ENCUESTA Nº 3
	Arq. Juan Fdo. Montalvo	Arq. Gloria A. Arizabaleta	Ing. German Castrillón
g.	El nuevo POT estimula , la re densificación de la ciudad, controlando de forma adecuada la expansión de la construcción en la ciudad	Estimula a los constructores mediante el pago de un impuesto para que puedan realizar proyectos con una mayor densificación que incremente la rentabilidad del proyecto	El nuevo POT genera que las constructoras prefieran buscar alternativas de proyectos en otras ciudades o municipios, que invertir en cali, por el alto valor del m2 de la tierra, perjudicando el desarrollo de la ciudad.
	El POT no resuelve. en forma concreta y definitiva el desarrollo de vivienda en el sector de LADERAS en la ciudad de cali.	Desestimula a los constructores , para desarrollar proyectos de vivienda en las LADERAS de la ciudad, debido al incremento del costo de los estudios previos técnicos.	
h.	El desarrollo hacia el sur , es mas atractivo para los clientes por movilidad y porque cuenta con mayores áreas de recreación y un infraestructura consolidada	El sur tiene mayores atractivos , por menores tiempos de movilidad e por tener una infraestructura desarrollada.	El Sur tiene la ventaja que la infraestructura de servicios existente es mas económica que en el norte. Se aprovecha las PTAR construidas para conectar a ellas los nuevos proyectos. Es de aclarar que al interior de cali, no hay casi lotes disponibles por lo que las constructoras buscan los municipios aledaños para invertir en nuevos proyectos de vivienda.
	Mientras que el Norte , tiene limitantes de transporte y un costo adicional de peaje hacia Palmira además, el costo de los lotes es muy alto para desarrollar un proyecto	El norte tiene las limitantes del peaje, mayores tiempos de movilidad, la falta del desarrollo de la infraestructura de servicios y altos costos de lotes para construir un proyecto.	

Fuente: Información suministrada por profesionales varios

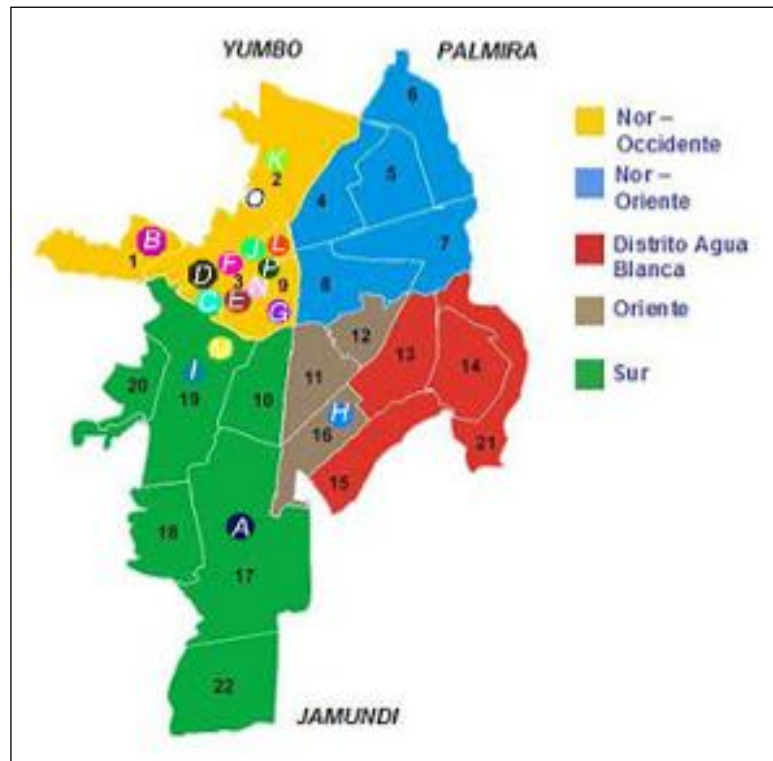
6.3.2 Mercado Objetivo

La identificación y el estudio del mercado objetivo es importante para toda empresa porque permite dirigir sus estrategias y dar mayor fuerza a su imagen empresarial. Cuando se conoce con exactitud quienes son los clientes potenciales interesados en los servicios ofrecidos por la empresa, se podrán crear campañas publicitarias que transmitan el mensaje de forma mucho más eficaz, que se traduzcan finalmente, en menores costos publicitarios, más ventas y mayores beneficios.

6.3.2.1 Segmentación

La empresa JJOS CONSTRUCCIONES SAS en la actualidad, concentra sus esfuerzos de recursos humanos y técnicos ofreciendo sus servicios como empresa constructora contratista, solamente en el perímetro urbano de la ciudad de Santiago de Cali.

Imagen 22. Mapa ciudad de Cali



Fuente: Imagen tomada de internet

Teniendo en cuenta que el sector de la construcción periódicamente presenta altibajos en el mercado del país y por ende en la ciudad, hoy en día, se presenta un auge en la construcción de viviendas para todas las clases sociales, tema que es aprovechado por la empresa, enfocándose solo en el desarrollo de proyectos de vivienda en los estratos 3, 4 y 5.

Su grupo de mercado está conformado por algunas de las constructoras reconocidas del sector, que confían en la empresa para que desarrollen sus

proyectos. A la fecha cuenta con la infraestructura suficiente de equipos de encofrado, equipos mecánicos de construcción, herramientas, elementos de protección industrial, personal de mano de obra (estructura-acabados) y profesionales capacitados que garantizan que la empresa pueda iniciar y entregar la obra bajo los parámetros técnicos de calidad exigidas en el medio de la construcción, además brinda a la empresa contratante beneficios económicos representados en mejorar los rendimientos de obra, que repercutirán en el hecho de entregar a tiempo a sus clientes con un estándar de calidad alto.

6.3.2.2 Clientes Foco Potenciales

La Constructora J JOS CONSTRUCCIONES SAS, tiene la firme intención de fortalecer su imagen como empresa contratista sólida y confiable en el gremio de la construcción en la ciudad de Cali, con el fin de captar el interés de otras empresas constructoras reconocidas en la ciudad y lograr que sea tenida en cuenta como primera opción para cotizar y desarrollar sus proyectos, ya sea de tipo residencial, institucional y/o comercial.

La Empresa J JOS CONSTRUCCIONES SAS tiene como clientes preferenciales a algunas de las empresas constructoras reconocidas en el gremio de la construcción de la ciudad de Cali, desarrollando sus proyectos de tipo: Residencial, comercial e institucional, tales como:

- ✓ SURAMERICANA
- ✓ CONSTRUANDES S.A.
- ✓ CONSTRUCTORA JARAMILLO MORA
- ✓ GIRALDO & SALAZAR ARQUITECTOS
- ✓ AXIAL CONSTRUCTORES S.A
- ✓ KLAHR ASOCIADOS & BLOQUES S.A.

Brinda sus servicios a propietarios que desean realizar la construcción y/o remodelación de sus viviendas de los estratos 5 y 6.

Cuadro 39. Diagnostico Interno CAPACIDAD COMPETITIVA

DIAGNOSTICO INTERNO EMPRESA J JOS CONSTRUCCIONES SAS									
CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
ENTREGA A TIEMPO Y CALIDAD DE LOS PROYECTOS REALIZADOS	X						X		
LEALTAD Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	X						X		
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO EN SECTOR DE CALI					X		X		

Fuente: Información Suministrada por J.JOS CONSTRUCCIONES SAS

7. ANALISIS D.O.F.A.

Realizar un minucioso análisis interno y externo de la situación actual de la empresa es un punto de partida importante para cualquier iniciativa de planificación estratégica. La herramienta que se utilizará para efectuar este análisis de la empresa J.JOS Construcciones SAS, es la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades Fortalezas, y Amenazas), que aportará información vital para generar estrategias que logren sacar el mayor provecho de las fortalezas y oportunidades y que ayuden a minimizar el impacto de las debilidades y amenazas.

Las fortalezas y debilidades son internas a la organización: por ejemplo, los empleados con larga permanencia y experiencia en tecnología. Las oportunidades y amenazas son externas a la organización: por ejemplo, la facilidad de acceso al mercado para los competidores.

7.1 FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA

A continuación se enumeran las fortalezas y debilidades más destacadas de la empresa J.JOS CONSTRUCCIONES S.A.S.

7.1.1 Fortalezas

- Experiencia y personal técnico (Arquitectos, Ingenieros e Inspectores) calificados, para planear, controlar y ejecutar cualquier proyecto, respaldado por suficiente personal de mano de obra calificado para ejecutar tanto obra gris como los acabados de cualquier proyecto, garantizando el rendimiento y calidad exigidos por el cliente.
- La empresa cuenta con equipo de encofrado propio (Plaquetas de madera, gatos y cerchas metálicas), equipo menor y herramientas necesarias para iniciar cualquier proyecto.

- Respaldo económico, sustentado por recursos propios más el apoyo de las entidades bancarias de la ciudad, gracias al buen manejo crediticio que ha tenido a través del tiempo como contratista.
- Equipos y elementos de seguridad propios que hoy en día son vitales para la ejecución de cualquier proyecto.
- Pago de la nómina a tiempo, reconociendo a los trabajadores todas las prestaciones de ley más el pago de horas extras teniendo una liquidación al final de su contrato laboral. (Se aclara que en el ramo de la construcción, la mayoría de los contratistas de obra pagan solo día trabajado y en la mayoría de veces no reconocen horas extras, sencillamente dan un valor para alimentación y transporte, pero sin derecho a liquidación alguna).
- La gerencia otorga este beneficio a los trabajadores para crearles un mayor sentido de pertenencia hacia la empresa.

7.1.2 Debilidades

La empresa J.JOS Construcciones S.A.S fue creada por el señor José Javier Orozco Salazar, quien es una persona que adquirió su experiencia a través de la práctica, sin tener los conocimientos teóricos suministrados en una universidad pero que poco a poco se fue capacitando mediante cursos a nivel tecnológico en el SENA.

La empresa desde sus comienzos ha sido administrada con herramientas básicas que no están a la par con los avances tecnológicos contables y administrativos vigentes hoy en día, por consiguiente, no ha logrado expandir su imagen corporativa a un nivel de reconocimiento local, aún a pesar de tener más de 30 años de experiencia en el sector de la construcción, dificultando su consolidación como una empresa contratista líder, con la capacidad suficiente de contratar y

desarrollar varios proyectos simultáneos de gran magnitud, tanto de tipo residencial, industrial e institucional.

A continuación se listan algunos de los problemas detectados en la empresa, que en cierta forma, no han permitido un mayor y mejor alcance empresarial en el sector de la construcción en la ciudad de Cali

- A la fecha no tiene certificación ISO 9000, tema fundamental para mejorar las posibilidades de adquirir contratos de gran magnitud.
- No se ha implementado una política de calidad que ayude a mejorar los procesos administrativos de las obras a cargo.
- Falta implementar un programa de costos y presupuestos que facilite las licitaciones de nuevos proyectos y tener la posibilidad de agilizar la entrega de la información.
- El programa que se tiene Implementado actualmente de salud ocupacional se debe actualizar para garantizar el bienestar de todos los empleados.

7.2 FACTORES EXTERNOS DE LA EMPRESA

A continuación se relacionan las amenazas y oportunidades que se presentan en la actualidad en el sector de la construcción en la ciudad de Cali, que inciden directamente sobre la empresa objeto del presente trabajo de tesis.

7.2.1 Oportunidades

El gremio de la construcción hoy en día, ofrece grandes oportunidades de realizar diversos proyectos que contribuyen en la generación de mayores fuentes de trabajo para construir obras de todo tipo: residencial, institucional y comercial en toda la ciudad.

A continuación se describen algunas de las razones por las cuales el entorno económico de la construcción, en la actualidad, es muy favorable para cualquier empresa constructora:

- El mercado de la construcción a nivel nacional y con respecto a la ciudad de Cali ha tenido un gran impulso debido al TLC, lo que ha permitido la inversión extranjera, aumentando la economía en un 4,5% con respecto al año pasado.
- El incremento de aprobación de licencias de construcción para desarrollar nuevos proyectos en el 2014. En el caso de la ciudad de Cali, en el presente año, se observa un crecimiento en la inversión de construcción de hoteles y nuevos complejos comerciales que contarán con locales que albergarán marcas internacionales que apoyan económicamente el proyecto. El epicentro de construcción en Cali se encuentra en la zona norte de la ciudad, en donde se planificó construir los proyectos: World Trade Center (90.000 m²) con una inversión de \$250.000 millones, La Estación (21.000 m²) con una inversión de \$220.000 millones, Marcas mall con una inversión de \$340.000 millones, se espera la ampliación de Chipichape, la construcción del Hotel Hyatt y la terminación del Hotel SPIWAK II, además del crecimiento de construcciones de tipo comercial.
- En los planes de desarrollo del gobierno para el año 2014 se ha planificado la meta de construir un millón de viviendas de interés social y la de infraestructura, construyendo y remodelando aeropuertos, puertos, carreteras entre otros, generando gran demanda de materiales de construcción de baja, media y alta gama los cuales en su mayoría son importados del exterior, que permitan que los proyectos sean de estilo contemporáneo, funcional y bioclimático.
- Según lo indica el periódico EL PAIS en su publicación del día 11 de marzo de 2014, el ministro de vivienda Luis Felipe Henao Cardona dice: "Las cifras evidencian el buen momento que atraviesa el sector de la construcción en Colombia. En 2013 alcanzamos los niveles máximos históricos de actividad", En la ciudad de Cali el DANE reportó un total de 1.073.695 m² de área de

construcción para vivienda y así mismo indicó que el número de viviendas en construcción en la capital del valle ascendió a 12.022 durante el cuarto trimestre del 2013.

7.2.2 Amenazas

- La abundante competencia que J.JOS CONSTRUCCIONES S.A.S tiene en el momento es una gran amenaza, debido a que en la ciudad de Cali, se encuentran varias empresas contratistas que también ofrecen sus servicios a Constructoras en la ciudad de Cali.

Innumerables firmas de contratistas, que han inundado el mercado de la construcción de la ciudad y que ofrecen realizar los proyectos a un costo menor, sin tener la capacidad suficiente y un análisis presupuestal adecuado, que garantice el desarrollo y cumplimiento de la obra desde el inicio hasta el final sin tener inconvenientes financieros y/o técnicos.

El tema de la competencia afecta a la empresa en un gran porcentaje, ya que esta ofrece sus servicios incluyendo el suministro total de los elementos de seguridad industrial, suministro de personal profesional para la administración de la obra y el suministro de equipos y herramientas. Adicionalmente proporciona la remuneración económica a cada trabajador con sus respectivas prestaciones sociales. Todo lo mencionado anteriormente se ve reflejado en un leve incremento de los valores unitarios cotizados por la empresa versus a los vigentes en el sector.

- Los bajos precios de mano de obra ofrecidos por las constructoras que requieren contratistas para desarrollar sus proyectos. Esto afecta considerablemente la utilidad de los contratistas y en la mayoría de casos se ve reflejado en la mala calidad de mano de obra, perjudicando la entrega final de los proyectos, por causa de los reprocesos que las constructoras deben asumir por efecto de las actividades mal ejecutadas.

7.3 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (E.F.I.)

La matriz EFI es una herramienta para la formulación de estrategias que sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las diversas áreas de la empresa.

Cuadro 40. Matriz de Evaluación de Factores Internos E.F.I.

FACTORES INTERNOS CLAVE		PONDERACION	CALIFICACION	PUNTUACION PONDERADA
FORTALEZAS				
1	IMAGEN CORPORATIVA	6,00%	3	0,18
2	ENTREGA A TIEMPO CON CALIDAD	8,00%	4	0,32
3	LEALTAD Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	7,00%	4	0,28
4	RESPALDO FINANCIERO	6,00%	3	0,18
5	LIQUIDEZ, DISPONIBILIDAD DE FONDOS INTERNOS	6,00%	3	0,18
6	HABILIDAD TÉCNICA DEL PERSONAL	7,00%	4	0,28
7	EQUIPOS PROPIOS MODERNOS	9,00%	3	0,27
8	PERSONAL ADMINISTRATIVO PROFESIONAL	6,00%	4	0,24
DEBILIDADES				
1	PROCESOS DE CONTROL ADMINISTRATIVO	5,00%	2	0,1
2	PODER DE NEGOCIACION CON CLIENTES	4,00%	2	0,08
3	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	5,00%	2	0,1
4	SOFTWARE ACTUALIZADOS	4,00%	1	0,04
5	CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES GERENCIALES	8,00%	2	0,16
6	GASTOS EN MANO DE OBRA	7,00%	1	0,07
7	PRECIOS UNITARIOS ALTOS	8,00%	2	0,16
8	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS CLAROS	4,00%	1	0,04
TOTAL		100,00%		2,68

Fuente: los autores desde diversas fuentes

7.4 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (E.F.E.)

La matriz de evaluación de los factores externos (E.F.E.) permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política,

gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva del sector, estableciendo un punto de partida la creación de estrategias.

Cuadro 41. Matriz de evaluación de factores externos

FACTORES EXTERNOS CLAVE		PONDERACION	CALIFICACION	PUNTUACION PONDERADA
OPORTUNIDADES				
1	APERTURA DE NUEVOS MERCADOS	9,00%	4	0,36
2	OFERTA DE NUEVOS SERVICIOS	6,00%	3	0,18
3	MEJORAS EN TECNOLOGIA	5,00%	3	0,15
4	IMPULSO DEL ESTADO EN SECTOR VIVIENDA	10,00%	4	0,4
5	CERTIFICACION ISO 9000	4,00%	3	0,12
6	AUGE DE LA CONSTRUCCION EN COLOMBIA	6,00%	4	0,24
7	SUBSIDIOS A LA TASA DE INTERES	8,00%	4	0,32
8	FACILIDADES DE PRESTAMOS HIPOTECARIOS	7,00%	4	0,28
AMENAZAS				
1	INCREMENTO DE EMPRESAS COMPETIDORAS	5,00%	2	0,1
2	BAJOS COSTOS OFRECIDOS POR LA COMPETENCIA	8,00%	1	0,08
3	AUMENTO DE COSTOS DE MATERIAS PRIMAS	4,00%	3	0,12
4	ESCASES DE LOTES URBANIZABLES	5,00%	1	0,05
5	INFRAESTRUCTURA DE SERVICIOS PUBLICOS	4,00%	2	0,08
6	PRECIOS ALTOS DE TERRENOS EN LA CIUDAD	8,00%	2	0,16
7	NUEVAS NORMAS POR EL CASO EDIFICIO SPACE	7,00%	2	0,14
8	CARGA TRIBUTARIA	4,00%	2	0,08
TOTAL		100,00%		2,86

Fuente: los autores desde diversas fuentes

7.5 CREACIÓN DE ESTRATEGIAS

Las estrategias son las declaraciones sobre cómo una organización aprovecha sus fortalezas y oportunidades y minimiza sus debilidades y amenazas. Basado en el análisis interno y externo y el análisis DOFA, las estrategias proporcionarán el marco para el desarrollo de las tácticas que resumirán las actividades específicas que la organización va a tomar para alcanzar sus metas y objetivos.

7.5.1 Estrategias FO

Las estrategias FO se originan del uso de las fortalezas de la empresa y el aprovechamiento de las oportunidades que brinda el sector. Las estrategias FO propuestas para la empresa J.JOS Construcciones son:

1. Identificar técnicas de construcción adecuada para reducir en un 5% los precios ofrecidos al cliente.
2. Promocionar nuestros servicios, las buenas experiencias y la infraestructura adquirida, a través de una campaña publicitaria con el apoyo de la página web.
3. Expandir el área de influencia a los municipios aledaños, aprovechando alianzas con proveedores y el sólido respaldo financiero por parte de las entidades bancarias.
4. Continuar otorgando estímulos para continuar con la baja rotación de personal capacitado, conservando así el conocimiento adquirido y se mantienen altos niveles de calidad en el producto final entregado para la satisfacción de los clientes.

7.5.2 Estrategias DO

Las estrategias DO parten de la premisa de que se deben superar las debilidades internas de la empresa, sacando el mayor provecho de las oportunidades en el mercado. Las estrategias DO propuestas son las siguientes:

1. Ofrecer nuevos servicios acordes con las necesidades del cliente. Por ejemplo Incursionar en acabados arquitectónicos.
2. Investigar el mercado de la ciudad de Jamundí para identificar competidores y las necesidades insatisfechas por los clientes para ofrecer nuestros servicios.

3. Aumentar la participación en el mercado, aprovechando el auge de la construcción en la ciudad de Cali, por la facilidad en la otorgación de subsidios y los créditos hipotecarios a la población.

7.5.3 Estrategias FA

Son las estrategias destinadas para mitigar el impacto de las amenazas identificadas, usando las fortalezas internas de la organización. Las estrategias FA propuestas se listan a continuación:

1. Localizar proveedores de materiales en la ciudad de Jamundí, que nos brinden descuentos por las ventas en volumen.
2. Ofrecer descuentos si en la contratación se utilizan equipos de la propiedad de la empresa.
3. Realizar publicidad y promoción en las ferias de construcción para afianzar la imagen corporativa, recalcando en la calidad del servicio y en capacidad de su personal, para obtener la preferencia de los clientes sobre los competidores.

7.5.4 Estrategias DA

Las estrategias DA presentan el contexto más desfavorable y están enfocadas a reducir las debilidades y contrarrestar las amenazas del entorno. Las estrategias DA propuestas para la empresa J.JOS Construcciones son las siguientes:

1. Establecer unos objetivos claros en ventas y realizar un control constante de las finanzas de la empresa, para mitigar los nuevos sobre costos que se presentan por el alza en los materiales, la carga tributaria y las nuevas reglamentaciones que trajo consigo el colapso del edificio Space. Adquirir software de alta calidad será de gran ayuda para controlar las finanzas y reflejar en el momento oportuno los estados de resultados de la empresa.

2. Elaborar y entregar un portafolio de los servicios ofrecidos a las empresas constructoras más reconocidas en el área metropolitana de Cali, para evitar la dependencia del mercado interno, y así posicionar la empresa en un mercado más amplio.
3. Ampliar el conocimiento de la gerencia vinculando a la empresa a las distintas organizaciones del sector de la construcción (como Camacol), y reforzar permanentemente sus conocimientos, especialmente en las áreas de finanzas y administración por medio de capacitaciones para ampliar su visión y marco de acción.

8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La información que se ha descrito hasta el momento en el presente trabajo de tesis, sirve para entender la situación actual en la cual se encuentra la empresa J.JOS CONSTRUCCIONES SAS, de esta manera se hará un concienzudo análisis con el fin, de presentar una formulación de direccionamiento estratégico que contribuya a su mejoramiento empresarial.

Con base a lo anterior a continuación se plantean una nueva MISIÓN, VISIÓN y se formulan objetivos estratégicos

8.1 MISIÓN

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes por encima de sus expectativas, construyendo soluciones de vivienda y edificaciones en general con altos niveles de calidad, optimizando sus recursos y entregando a tiempo, con la mentalidad de buscar siempre soluciones innovadoras que complementen su desempeño como empresa contratista comprometida y eficiente, apoyada por un equipo de trabajo capacitado que permita a la empresa trascender en el mercado local y nacional.

8.2 VISIÓN

Lograr y mantener la excelencia para permanecer en el mercado local como la empresa constructora líder en la calidad de sus productos, generando en nuestros clientes confianza y satisfacción.

8.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Con el fin de contribuir con el mejoramiento empresarial de J.JOS CONSTRUCCIONES SAS, se establecerán objetivos estratégicos que sirvan de

guía a la gerencia para evaluar el estado de su empresa y de esta manera podrá implementar los cambios necesarios para conseguir el objetivo final.

A continuación, se describen objetivos para cada proceso evaluados en el análisis interno, para que sean desarrollados durante el periodo comprendido en los años 2015 al 2020.

8.3.1 Objetivos Financieros

- Incrementar los ingresos operacionales de la empresa en un 50% finalizando el año 2015, para el año 2013, el valor de los ingreso fue de \$ 3.054.976.907.
- Acrecentar el capital de trabajo de la empresa, para tener la oportunidad de incursionar en grandes proyectos a nivel local y/o nacional, en el año 2013 la cifra fue de \$ 22.513.969.
- Incrementar la rentabilidad neta de la empresa. Según los indicadores de rentabilidad de la empresa en el año 2013 fue del 16,93%.

8.3.2 Objetivos de Crecimiento

- Aumentar la cartera de clientes de la empresa en un 100% finalizando el año 2015.
- Consolidar a la empresa en el mercado del sector de la ciudad de Cali, esperando trascender a nivel nacional.
- Ofrecer nuevos servicios profesionales a los clientes, para ampliar la cobertura de posibilidades, que permitan a J.JOS CONSTRUCCIONES SAS, aplicar a nuevos contratos de proyectos de gran envergadura.

8.3.3 Objetivos Competitivos

- Capacitar al personal de la empresa para adquirir mayores conocimientos en las áreas administrativas y técnicas que permita a J.JOS CONSTRUCCIONES

SAS competir con las empresas que cuentan con un mayor grado de experiencia y permanencia en el sector.

- Brindar a los clientes asesoría técnica, antes de iniciar la ejecución del proyecto, para encontrar la mejor opción constructiva que permita agilizar y mejorar la rentabilidad de la obra y no simplemente limitarse solo a construir con los parámetros establecidos por el cliente.
- La gerencia ofrece un contacto directo con el cliente en obra para no delegar esta función en jefes de área, esto con el fin de que la empresa contratante sienta que está respaldada por una empresa contratista seria y dispuesta a solucionar los inconvenientes que se presenten en el desarrollo del proyecto.

8.3.4 Responsabilidad Social

- Garantizar que el personal contratado por la empresa tenga todas las condiciones básicas que le permitan desarrollar su trabajo en forma segura y confortable.
- Mantener el rango de salarios incluyendo las prestaciones sociales, realizando los incrementos de ley para brindar al trabajador la motivación económica suficiente, en pro de lograr excelente resultados en su desempeño laboral.
- Promover y autorizar las capacitaciones profesionales y/o tecnológicas para todos los empleados, con el fin, de desarrollar su formación personal.

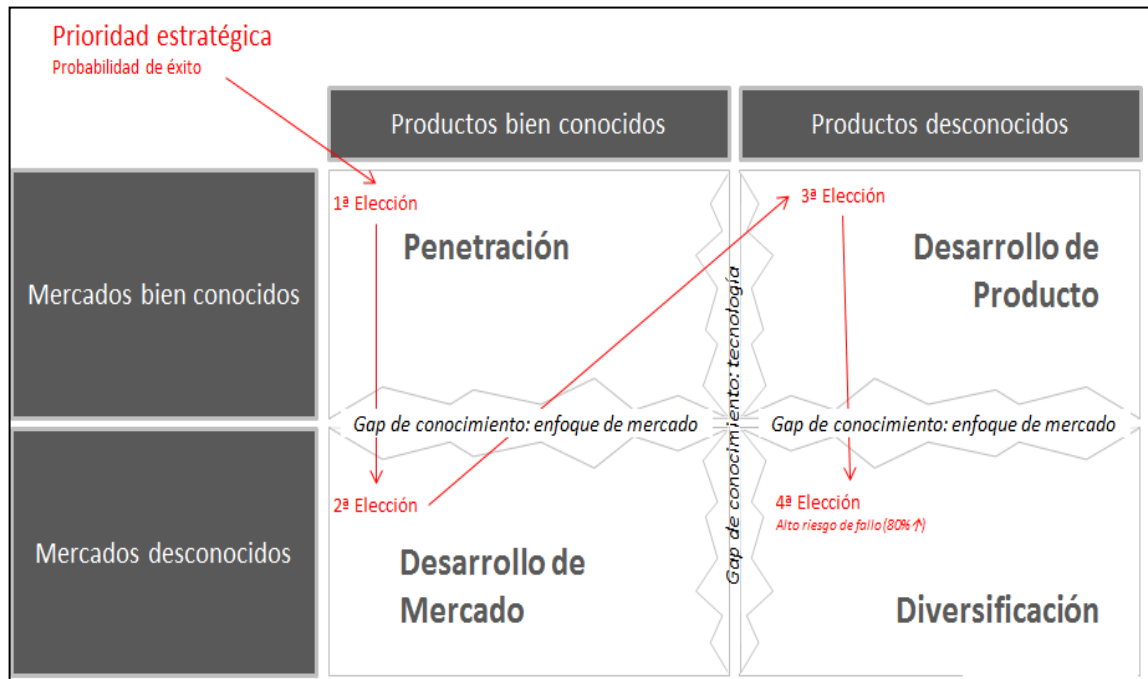
8.4 ESTRATÉGIAS

Con base en la matriz enunciada por IGOR ANSOFF⁴³, en el presente trabajo de tesis se proponen algunas estrategias, para que la gerencia de J.JOS CONSTRUCCIONES SAS, evalúe las opciones que considere más importantes

⁴³ <http://www.mejoracompetitiva.es/2012/06/resucitando-a-igor-ansoff-tres-claves-para-decidir-como-innovar/>

para el crecimiento empresarial deseado en el sector de la construcción en la ciudad de Cali.

Gráfica 26. Matriz De Igor Ansoff



Fuente: Información tomada de la página web www.mejoracompetitiva.es

8.4.1 Penetración en el mercado

Considerada como la primera estrategia de crecimiento por Ansoff, donde la idea es “Perseguir un mayor consumo de los productos actuales en los mercados actuales”, para el caso específico del sector de la construcción, en la empresa JJOS CONSTRUCCIONES SAS, se puede aplicar el concepto de **Captación de Clientes de la Competencia** mediante estrategias innovadoras de publicidad y promoción que le permitan atraer nuevos clientes que le brinden la posibilidad de construir sus proyectos, de esta manera poco a poco ira adquiriendo el crecimiento y consolidación deseado como empresa contratista a nivel local.

Para lograr esta meta es muy importante que la gerencia tenga claro que anualmente debe destinar los recursos económicos necesarios para invertir en tácticas de publicidad que llamen la atención de nuevas constructoras y en lo posible participar en las ferias de construcción, mostrando la calidad de los proyectos realizados.

8.4.2 Desarrollo del mercado

Como segunda estrategia Ansoff Pretende “La venta de productos actuales en mercados nuevos”, En el caso de la empresa J JOS CONSTRUCCIONES SAS, se considera importante aplicar el concepto de **Apertura de mercados geográficos adicionales**. Como toda firma contratista, el objetivo esencial es buscar la forma de expandir su horizonte laboral, pero se aclara, que hoy en día el objetivo principal de la empresa es afianzar su imagen corporativa a nivel local y adquirir el balance administrativo frente a lo constructivo para garantizar un volumen de proyectos considerable, que sirva como vitrina del trabajo para resaltar los estándares de calidad con los cuales entrega las obras adjudicadas, pensando siempre en la satisfacción final de sus clientes.

La gerencia debe revisar su estrategia empresarial versus a la usada por la competencia, para reciclar lo mejor de cada una descartando lo malo y así, mejorar sus procesos administrativos internos que en conjunto con la parte técnica se podrá obtener el reconocimiento y una verdadera consolidación en el mercado de la construcción.

En la actualidad y como se expresó en el capítulo 4 ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN, la tendencia en la región, está determinada por el desarrollo de nuevos proyectos en las poblaciones vecinas a la ciudad de Cali, es decir, que la empresa J.JOS CONSTRUCCIONES SAS debe intentar abrir su radio de acción y aprovechar el auge de construcción en estas zonas.

8.4.3 Desarrollo de productos

Como tercera estrategia Ansoff enuncia, “Perseguir la venta de nuevos productos en los mercados actuales, normalmente explotando la situación comercial y la estructura de la compañía para obtener una mayor rentabilidad de su esfuerzo comercial”. En el caso de la empresa J JOS CONSTRUCCIONES SAS, en la actualidad, su funcionamiento no aplica para este concepto, debido a que su campo de acción está concentrado en la ejecución de mano de obra tanto de estructura como de acabados y no ofrece ningún tipo de producto o proceso constructivo novedoso que contribuya al desarrollo de un proyecto.

8.4.4 Diversificación

La diversificación es una de las opciones resultantes de la matriz de Ansoff donde expresa que: “La compañía concentra sus esfuerzos en el desarrollo de nuevos productos en nuevos mercados”. Pero a diferencia de las anteriores, esta no es una estrategia de crecimiento intensiva por tanto no se podría aplicar a la empresa JJOS CONSTRUCCIONES SAS, debido a que su funcionamiento no está enfocado en desarrollar nuevos sistemas o procesos constructivos, sencillamente dedica sus esfuerzos en llevar a cabo proyectos adjudicados con los parámetros solicitados y definidos por los clientes.

A pesar que IGOR ANSOFF desarrolló sus conceptos de pensamiento estratégico, hace más de 12 años, se demuestra que hoy en día, no han perdido vigencia, convirtiéndose en un aporte valioso para aplicarlos actualmente en cualquier empresa a nivel mundial y que sin importar el sector al cual se dedica la empresa no pierde su importancia para dar apoyo a las nuevas generaciones de empresarios.

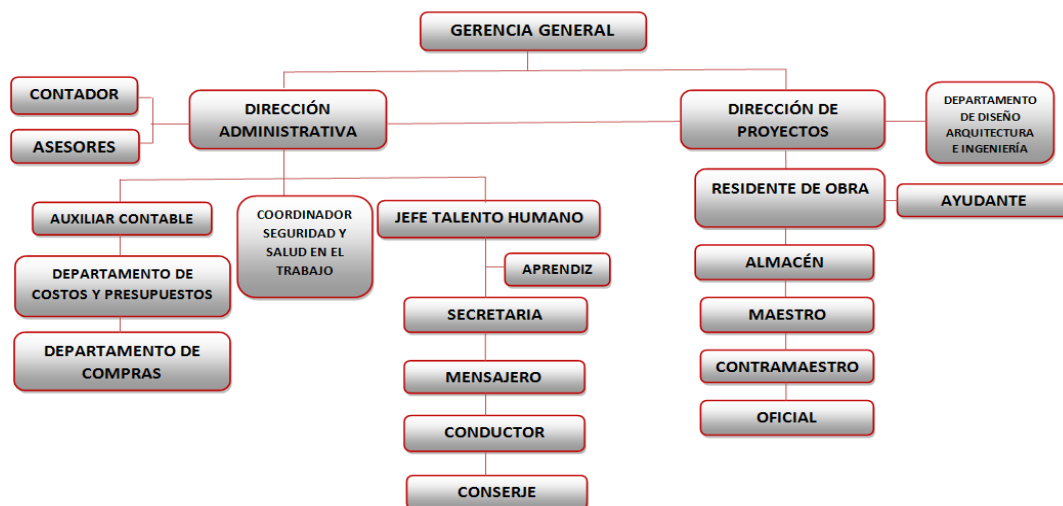
8.5 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.

La estructura de JJOS CONSTRUCCIONES SAS, tiene como cabeza principal al gerente general el señor José Javier Orozco Salazar, quien ha distribuido el manejo de su empresa en dos grandes áreas: Dirección Administrativa y Dirección de Proyectos, los cuales son los encargados de planificar, controlar y ejecutar todos los procesos y recursos concernientes a los proyectos en ejecución.

Cada área controla el desempeño de subgrupos encomendados a profesionales idóneos con plenas facultades para ejercer su cargo en pro de tomar decisiones que beneficien el funcionamiento de la empresa, y de esta manera se ha conformado un equipo de trabajo con el cual la gerencia siente el suficiente respaldo para sostener la empresa y buscar el crecimiento empresarial deseado para terminando consolidarse en la ciudad de Cali y con el firme propósito de trascender a nivel nacional.

A continuación se realiza un cambio en la estructura, corrigiendo el organigrama de la empresa JJOS construcciones SAS.

Gráfica 27. Propuesta de Mejoramiento en el Organigrama de la Empresa



Fuente: Tomada del área de talento humano de J.JOS Construcciones SAS

9. PLAN DE ACCIÓN

Los planes de acción son instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución anual de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos en el plan estratégico.

Todo plan de acción debe conformarse por las siguientes partes: estrategias a seguir, las acciones inmediatas que se pueden llevar a cabo, los recursos necesarios para cometer las mismas, la fecha de inicio y finalización de aquellas y también quién se encargará de ejercer como responsable.

Con base a los problemas encontrados al interior de la empresa J.JOS CONSTRUCCIONES SAS, mencionados en el capítulo 1.1 de este trabajo, se presentan objetivos a cumplir a corto plazo, para brindar alternativas de solución a la situación actual para implementarlas en un plan de acción para el año 2015.

9.1 OBJETIVOS A CORTO PLAZO

1. Certificar y estandarizar los procesos administrativos que se desarrollan dentro de la empresa para penetrar en nuevos mercados y ser más competitivo a nivel local.
2. Mejorar los sistemas de información en cada área para aumentar la productividad al interior y que permita obtener un diagnostico inmediato del estado actual de la empresa.
3. Capacitar a la gerencia y a los jefes de área en temas administrativos, para mejorar la dirección y el control de la empresa.

4. Concientizar y garantizar que todo el personal contratado, conozca plenamente los requerimientos básicos de seguridad industrial, para prevenir incidentes y/o accidentes al interior del proyecto contratado.
5. Ampliar su portafolio de clientes por lo menos en dos (2) empresas más en el año 2015, de esta manera, aumentar su participación en el mercado del sector de la construcción en la ciudad de Cali.

9.2 ESTRATÉGIAS A DESARROLLAR EN EL CORTO PLAZO

Para dar cumplimiento a los objetivos a corto plazo planteados anteriormente, se proponen las siguientes estrategias tanto para los procesos administrativos como para el área de mercadeo.

Cuadro 42. Estrategias procesos administrativos

ACTIVIDADES SEGÚN EL OBJETIVO FORMULADO	CRONOGRAMA AÑO 2015												INVERSION
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	
ESTRATEGIA 1 DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS CERTIFICAR Y ESTANDARIZAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS QUE SE DESARROLLAN DENTRO DE LA EMPRESA PARA PENETRAR EN NUEVOS MERCADOS Y SER MÁS COMPETITIVO A NIVEL LOCAL.													
Contratar asesores externos que brinden las capacitaciones necesarias al personal administrativo sobre normas ISO 9001													\$ 8.000.000
Contratar un profesional con la experiencia en sistema de gestion de calidad, para que se encargue de su implementación en la empresa.													\$ 22.000.000
ESTRATEGIA 2 DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS MEJORAR LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN CADA ÁREA PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD AL INTERIOR Y QUE PERMITA OBTENER UN DIAGNOSTICO INMEDIATO DEL ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA.													
Adquirir equipos de computo y aplicaciones software con licencia de acuerdo a cada area administrativa tales como control de costos, presupuesto, contabilidad, autocad, project entre otros													\$ 45.000.000
ESTRATEGIA 3 DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS CAPACITAR A LA GERENCIA Y A LOS JEFES DE ÁREA EN TEMAS ADMINISTRATIVOS, PARA MEJORAR LA DIRECCIÓN Y EL CONTROL DE LA EMPRESA.													
Inscribir al gerente y los jefes de area en entidades especializadas en temas administrativos que ofrezcan diplomados, capacitaciones o cursos cortos.													\$ 6.000.000
ESTRATEGIA 4 DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS CONCIENTIZAR Y GARANTIZAR QUE TODO EL PERSONAL CONTRATADO, CONOZCA PLENAMENTE LOS REQUERIMIENTOS BÁSICOS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL, PARA PREVER INCIDENTES Y/O ACCIDENTES AL INTERIOR DEL PROYECTO CONTRATADO.													
Contratar un profesional con experiencia en seguridad industrial para que en conjunto con la ARL a la cual esta vinculada la empresa, permanentemente brinden la asesoria y el apoyo en capacitaciones al personal de la empresa.													\$ 11.000.000
	VALOR TOTAL DE LA INVERSION												\$ 92.000.000
	VALOR PROMEDIO DE INVERSION EN AREAS ADMINISTRATIVAS POR MES												\$ 7.666.667

Fuente: Los autores

Para la empresa J.JOS Construcciones SAS, se crearon estrategias que abarcan las 4 variables de la mercadotecnia: precio, promoción, producto y plaza.

Precio

Es el valor del producto en el mercado. Su fijación depende de la oferta, la demanda, el público al que va dirigido y el costo de fabricación, promoción y distribución.

Cuadro 43. Estrategias de precio

ACTIVIDADES SEGÚN LA ESTRATEGIA FORMULADA	CRONOGRAMA AÑO 2015												INVERSION
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	
ESTRATEGIA 5 DE PRECIO													
IDENTIFICAR TECNICAS DE CONSTRUCCION ADECUADA PARA REDUCIR EN UN 5% LOS PRECIOS OFRECIDOS AL CLIENTE													
Pagar por la asesoría técnica de profesionales expertos en sistemas constructivos diferentes a los utilizados regularmente por la empresa.													\$ 3.000.000
Viajar a otras ciudades del país para visitar y conocer las constructoras que manejen diferentes sistemas constructivos													\$ 6.000.000
ESTRATEGIA 6 DE PRECIO													
OFRECER DESCUENTOS SIEMPRE Y CUANDO EN EL CONTRATO SE NEGOCIA EL SUMINISTRO DE LOS EQUIPOS PROPIEDAD DE LA EMPRESA													
Invertir en un estudio presupuestal para comparar los precios de mano de obra de la empresa versus los precios de la competencia (incluyendo el suministro de los equipos)													\$ 2.200.000
Invertir en mantenimiento preventivo de los equipos propios para garantizar su buen funcionamiento en el desarrollo de una obra de construcción.													\$ 4.500.000

Promoción

En la estrategia de precios de la empresa deben considerarse las formas de pago, el tiempo de financiación, los descuentos y los recargos del producto.

Son todas las actividades que se realizan para difundir la existencia del producto, con fines persuasivos, e incentivar la compra.

La promoción es la unión de los esfuerzos en publicidad, relaciones públicas, marketing y servicio al cliente, para posicionar una marca o producto específico.

Cuadro 44. Estrategias de promoción

ACTIVIDADES SEGÚN LA ESTRATEGIA FORMULADA	CRONOGRAMA AÑO 2015												INVERSION
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	
ESTRATEGIA 7 DE PROMOCIÓN													
PROMOCIONAR NUESTROS SERVICIOS, LAS BUENAS EXPERIENCIAS Y LA INFRAESTRUCTURA DESARROLLADA A TRAVES DE UNA CAMPAÑA PUBLICITARIA Y CON EL APOYO DE LA PAGINA WEB													
Realizar videos promocionales y publicarlos en las redes sociales de internet, mostrando en forma didáctica los procesos constructivos usados que han brindado rentabilidad a la empresa													\$ 900.000
Publicar en los periódicos de la ciudad, los días domingo una pagina publicitaria, mostrando los proyectos realizados que dan respaldo e imagen a los servicios ofrecidos													\$ 2.400.000
ESTRATEGIA 8 DE PROMOCIÓN													
· AMPLIAR SU PORTAFOLIO DE CLIENTES POR LO MENOS EN DOS (2) EMPRESAS MÁS EN EL AÑO 2015, DE ESTA MANERA, AUMENTAR SU PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN LA CIUDAD DE CALI.													
Invertir en una pauta publicitaria de 15 segundos en las principales cadenas radiales de la ciudad													\$ 2.400.000
Patrocinar eventos deportivos en los centros educativos de formación técnica de la ciudad, otorgando los premios a los ganadores													\$ 500.000

Fuente: Los autores

Producto

Es todo elemento tangible o intangible que la empresa elabora/desarrolla para ofertar en el mercado, bien sea porque quiere cubrir una necesidad de los consumidores o crear una nueva.

Este elemento está sujeto a unas características específicas que lo diferencian de la competencia, entre ellas están la calidad, el diseño, la usabilidad, el empaque y la marca.

Cuadro 45. Estrategias de productos

ACTIVIDADES SEGÚN LA ESTRATEGIA FORMULADA	CRONOGRAMA AÑO 2015												INVERSION
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	
ESTRATEGIA 9 DE PRODUCTOS													
OFRECER NUESTROS SERVICIOS ACORDES CON LAS NECESIDADES DEL CLIENTE. INCURSIONAR EN ACABADOS ARQUITECTONICOS													
Alquilar un salón de eventos para realizar un Showroom e invitar a clientes potenciales y dar a conocer la empresa ofreciendo sus servicios constructivos													\$ 3.000.000
Capacitar a la asistente de gerencia para que realice llamadas y se mantenga en contacto con los gerentes y/o Jefes de área de las constructoras para estar pendiente de sus necesidades y así brindar las soluciones que requieran.													\$ 1.100.000
ESTRATEGIA 10 DE PRODUCTOS													
DESARROLLAR PROYECTOS DE INNOVACION QUE PERMITAN ACUMULAR CONOCIMIENTOS Y LAS HABILIDADES PARA POSIBILITAR UNA MEJORA CONTINUA													
Invertir en capacitaciones en CAMACOL o establecimientos académicos para los profesionales de la empresa para desarrollar nuevos productos y/o servicios													\$ 2.700.000
Realizar alianzas estratégicas con los arquitectos diseñadores e ingenieros calculistas de la ciudad, para que recomienden a sus clientes a la empresa J JOS CONSTRUCCIONES SAS para desarrollar el proyecto													\$ 1.000.000

Fuente: Los autores

Plaza

Se refiere al canal de distribución empleado para hacer llegar el producto al público objetivo. En esta etapa se definen los lugares en los que se pondrá el producto para la venta y los intermediarios (si los hay) que actúan en el proceso.

Cuadro 46. Estrategias de plaza

ACTIVIDADES SEGÚN LA ESTRATEGIA FORMULADA	CRONOGRAMA AÑO 2015												INVERSION
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	
ESTRATEGIA 11 DE PLAZA													
INVESTIGAR EL MERCADO DE LA CIUDAD DE JAMUNDI PARA IDENTIFICAR COMPETIDORES Y LAS NECESIDADES INSATISFECHAS POR LOS CLIENTES PARA OFRECER NUESTROS SERVICIOS													
Contratar a una firma de mercadeo que realice una encuesta de satisfacción a la población de la ciudad, indagando sobre lo positivo y lo negativos que ha tenido la intervención de las empresas constructoras en sus respectivas viviendas.													\$ 4.500.000
Pagar la afiliación a la pagina CAMACOL para tener acceso a estadísticas e índices actuales de la construcción en la ciudad.													\$ 3.000.000
ESTRATEGIA 12 DE PLAZA													
LOCALIZAR PROVEEDORES DE MATERIALES EN LA CIUDAD DE JAMUNDI QUE NOS BRINDEN DESCUENTOS POR LAS VENTAS EN VOLUMEN													
Trasladarse a la ciudad de Jamundí y visitar a todos los proveedores de la ciudad, entregando brochures de la empresa, respaldado con cartas de recomendación bancarias, para buscar alianzas comerciales.													\$ 750.000
Realizar reuniones periódicas con cita previa con el alcalde de la ciudad y los jefes de planeación de la ciudad para ofrecer los servicios de la empresa													\$ 600.000
VALOR TOTAL DE LA INVERSION													\$ 38.550.000
VALOR PROMEDIO DE INVERSION EN MERCADEO POR MES													\$ 3.212.500

Fuente: Los autores

Por lo general, también incluye algún mecanismo o método de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto.

9.3 CONTROL DEL PLAN

En última instancia, las estrategias deben ser monitoreadas y medidas para determinar si se están cumpliendo las metas y objetivos. Mediante el establecimiento de la rendición de cuentas de las estrategias, el desarrollo de un proceso de información y un marco de tiempo, las organizaciones pueden asegurar si se están cumpliendo los objetivos con los resultados esperados.

En el siguiente cuadro, se proponen los indicadores para evaluar el avance parcial de los objetivos de corto plazo.

Cuadro 47. Indicadores de control de objetivos a corto plazo

EVALUACION Y CONTROL AÑO 2015								
OBJETIVO 1. Certificar y estandarizar los procesos administrativos que se desarrollan dentro de la empresa para penetrar en nuevos mercados y ser más competitivo a nivel local.								
INDICADOR	OBJETIVO BIMESTRAL ENE-FEB	OBJETIVO BIMESTRAL MAR-ABR	OBJETIVO BIMESTRAL MAY-JUN	OBJETIVO BIMESTRAL JUL-AGO	OBJETIVO BIMESTRAL SEPT-OCT	OBJETIVO BIMESTRAL NOV-DIC	OBJETIVO AÑO	RESPONSABLE
SE REVISAR BIMESTRALMENTE EN LAS REUNIONES DE CALIDAD EL PORCENTAJE DE AVANCE OBTENIDO	8%	18%	25%	34%	42%	50%	ESTANDARIZAR EL 50% DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA PARA LOGRAR LA FUTURA CERTIFICACION ISO 9001	GERENCIA - DEPARTAMENTO DE HSEQ
OBJETIVO 2. Mejorar los sistemas de información en cada área para aumentar la productividad al interior y que permita obtener un diagnostico inmediato del estado actual de la empresa.								
INDICADOR	OBJETIVO SEMESTRAL ENE-JUN			OBJETIVO SEMESTRAL JUL-DIC			OBJETIVO AÑO	RESPONSABLE
SE EVALUA AL FINAL DEL SEMESTRE EL AVANCE OBTENIDO	ADQUIRIR 6 EQUIPOS DE COMPUTO Y EL SOFTWARE CONTABLE AL FINALIZAR EL SEMESTRE			ADQUIRIR SOFTWARE DE DISEÑO, PRESUPUESTO, DE PLANEACION Y CONTROL. CAPACITARSE Y FAMILIARIZARSE CON EL NUEVO SOFTWARE CONTABLE PARA INICIAR SU APLICACIÓN EN EL AÑO 2016			ADQUIRIR 6 NUEVOS EQUIPOS DE COMPUTO. COMPRAR NUEVO SOFTWARE CONTABLE, DE DISEÑO, DE PRESUPUESTOS, DE PLANEACION Y CONTROL. CAPACITACION DEL SOFTWARE CONTABLE	GERENCIA - AREA DE SISTEMAS Y TIC

Continúa en la siguiente página...

...viene de la anterior página

OBJETIVO 3. Capacitar a la gerencia y a los jefes de área en temas administrativos, para mejorar la dirección y el control de la empresa.					
INDICADOR	OBJETIVO SEMESTRAL ENE-JUN		OBJETIVO SEMESTRAL JUL-DIC	OBJETIVO AÑO	RESPONSABLE
SE EVALUA AL FINAL DE CADA SEMESTRE EL AVANCE OBTENIDO CON RESPECTO AL OBJETIVO DEL AÑO	PARTICIPACION DE 1 DIPLOMADO O CURSO POR PARTE DEL GERENTE Y LOS JEFES DE LAS AREAS ADMINISTRATIVAS		PARTICIPACION DEL 2DO DIPLOMADO O CURSO DEL AÑO, POR PARTE DEL GERENTE Y LOS JEFES DE LAS AREAS ADMINISTRATIVAS	PARTICIPAR EN 2 DIPLOMADOS O CURSOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA DIRECCION ADMINISTRATIVA	GERENCIA - JEFES DE AREAS ADMINISTRATIVAS
OBJETIVO 4. Concientizar y garantizar que todo el personal contratado, conozca plenamente los requerimientos básicos de seguridad industrial, para prevenir incidentes y/o accidentes al interior del proyecto contratado.					
INDICADOR	OBJETIVO CUATRIMESTRAL ENERO-ABRIL	OBJETIVO CUATRIMESTRAL MAYO-AGOSTO	OBJETIVO CUATRIMESTRAL SEPTIEMBRE-DICIEMBRE	OBJETIVO AÑO	RESPONSABLE
SE REvisa CADA 4 MESES EN LAS REUNIONES DE SEGURIDAD INDUSTRIAL EL PORCENTAJE DE AVANCE ACUMULADO OBTENIDO	40%	70%	100%	CAPACITAR Y CERTIFICAR PARA TRABAJAR EN ALTURAS AL 100% DEL PERSONAL	GERENCIA - DEPARTAMENTO DE HSEQ
OBJETIVO 5. Ampliar su portafolio de clientes por lo menos en dos (2) empresas más en el año 2015, de esta manera, aumentar su participación en el mercado del sector de la construcción en la ciudad de Cali.					
INDICADOR	OBJETIVO SEMESTRAL ENE-JUN		OBJETIVO SEMESTRAL JUL-DIC	OBJETIVO AÑO	RESPONSABLE
SE REvisa MENSUALMENTE LAS ACCIONES QUE SE ESTAN LLEVANDO A CABO PARA LOGRAR EL OBJETIVO DEL AÑO, PERO SE EVALUARAN LOS RESULTADOS DEL AVANCE OBTENIDO AL FINAL DE CADA SEMESTRE	CONSECUION DE 1 CLIENTE NUEVO, CON UN NUEVO PROYECTO		CONSECUION DEL 2DO CLIENTE NUEVO CON UN NUEVO PROYECTO	AUMENTAR LA CARTERA DE CLIENTES DE LA EMPRESA CON 2 NUEVOS CLIENTES, MEDIANTE LA ADJUDICACION DE DOS PROYECTOS	GERENCIA - JEFES DE VENTAS

Fuente: Los autores

La revisión periódica ayudará a identificar las áreas en las cuales se puedan presentar nuevas oportunidades, para aumentar o ampliar las estrategias, así como las áreas de bajo rendimiento que podrían sugerir la necesidad de modificar o eliminar las estrategias existentes.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1 CONCLUSIONES

Lo fundamental del presente trabajo, es que ayuda a comprender el manejo administrativo al interior de una Empresa Contratista, como J.JOS CONSTRUCCIONES S.A.S, en donde se cumplió el objetivo básico de analizar algunas de las variables que afectan su entorno, tanto positiva como negativamente, logrando así, ampliar el panorama administrativo con respecto del que había antes de iniciar el trabajo.

De este modo, se plantean acciones para corregir las debilidades de la empresa y consolidar sus fortalezas, que conlleven a aprovechar mejor las oportunidades que el sector ofrece y anticiparse a cualquier amenaza que vaya en contra de su estabilidad administrativa.

Con los conceptos administrativos adquiridos en la especialización, se obtuvieron mayores argumentos para implementar acciones de mejora que contribuyen a la empresa a mejorar sus procesos administrativos y lograr su consolidación en el mercado del sector de la construcción.

El plan de mercadeo permite ver claramente que la rentabilidad de una compañía se debe en gran parte, al buen manejo de los procesos de marketing estratégico, que implementados adecuadamente, contribuirán para obtener una ventaja sobre las demás empresas competencia.

Se determinó la importancia de examinar minuciosamente las etapas del marketing, tanto en su etapa de planeación como en su etapa de ejecución, debido a que las compañías pueden equivocarse fácilmente al definir la estrategia

adecuada o se desvían en el camino realizando acciones que no corresponden a la estrategia que se había planificado. Por ello, es importante el control de las actividades de marketing ya que permite monitorear lo planeado versus lo ejecutado, evaluar los resultados obtenidos y brindar a las empresas la opción de realizar acciones correctivas si es necesario.

Es importante también mencionar que el análisis que nace de la matriz del perfil competitivo, no se debe utilizar para imitar la estrategia de los demás competidores, sino para ampliar el conocimiento sobre lo que está ocurriendo en el mercado, en su entorno y basados en ello, tomar las decisiones más adecuadas a las situaciones internas de la empresa.

Queda claro que conocimiento de los factores internos y externos de una compañía, permite realizar una selección estratégica más segura, tanto en creatividad como en medios. Por el contrario, no tenerlos en cuenta puede provocar errores elementales pero trascendentes.

10.2 RECOMENDACIONES

En el desarrollo de este trabajo se pudo conocer la importancia de la planificación de las estrategias de mercadeo. Por ello los autores recomiendan realizar una meticulosa elección de estas estrategias para que queden bien definidas, estructuradas, planificadas y controladas desde el inicio para no perder el rumbo. Esto permite minimizar los errores, realizar acciones coherentes al planteamiento inicial y alcanzar los objetivos establecidos.

También recomendamos a la empresa J.JOS Construcciones SAS aplicar las estrategias seleccionadas en este trabajo, que fueron desarrolladas a partir del análisis de su mercado (entorno externo) y del conocimiento de las fortalezas y debilidades (entorno interno), para llegar a los objetivos definidos por sus autores.

11. BIBLIOGRAFÍA

- BETANCOURT G., Benjamín. (2013). Benchmarking Competitivo un enfoque práctico. 1ª Edición. Santiago de Cali, Colombia.
- BETANCOURT G., Benjamín. (2011). Entorno Organizacional Análisis y diagnóstico. 1ª Edición. Santiago de Cali, Colombia. Centro Editorial Universidad del Valle.
- CEDEÑO L., Omar. (2009). Finanzas Básicas. 2ª Edición. Santiago de Cali, Colombia. Centro Editorial Universidad del Valle.
- DAVID, Fred R. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. 14ª Edición. México D.F.: Editorial Pearson.
- PEREZ C., Marta. (1990). Guía Práctica de Planeación Estratégica. Santiago de Cali, Colombia. Centro Editorial Universidad del Valle.
- SERNA GÓMEZ, Humberto. (2013) Gerencia Estratégica. 10ª Edición. Bogotá, Colombia.: 3R Editores.
- J.JOS CONSTRUCCIONES SAS. Documentos Internos

Bibliografía Electrónica – Tomada de las siguientes paginas web:

<http://www.valledelcauca.gov.co>

<http://www.gestiopolis.com>

<http://www.monserrat.proed.unc.edu.ar>

<http://www.tiposde.com>

<http://www.eumed.net>

<http://www.niveldostic.blogspot.com>

<http://www.jjosconstrucciones.com>

<http://www.banrepcultural.org>

<http://www.valledelcauca.gov.co>

<http://www.dane.gov.co>

<http://www.elpais.com.co>
<http://www.cenac.org.co>
<http://www.migracioncolombia.gov.co>
<http://www.colombia.travel>
<http://www.elpueblo.com.co>
<http://www.progea.com.co>
<http://www.cali.gov.co>
<http://www.portafolio.co>
<http://www.semana.com>
<http://www.camacol.co>
<http://www.de.construmatica.com>
<http://www.cadavidarquitectos.com>
<http://www.ortizcampo.com>
<http://www.casadomo.com>
<http://www.cincodias.com>
<http://www.contratos.gov.co>
<http://www.archinect.com>
<http://www.plataformaarquitectura.cl>
<http://www.dinero.com>
<http://www.ccc.org.co>
<https://www.debitoor.es>
<http://www.gamboaconstructores.com>
<http://www.construalmanza.com>
<http://www.paipaperez.com>
<http://www.mejoracompetitiva.es>