

**DISEÑO DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y POSICIONAMIENTO EN EL
MERCADO DE LA FIRMA CONOBRAS S.A.S. PARA EL PERIODO 2016 – 2020**

JAIRO ANDRES FONSECA AVELLANEDA

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE ARTES INTEGRADAS
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA
CONSTRUCCIÓN
SANTIAGO DE CALI
2016**

**DISEÑO DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y POSICIONAMIENTO EN EL
MERCADO DE LA FIRMA CONOBRAS S.A.S. PARA EL PERIODO 2016 – 2020**

JAIRO ANDRES FONSECA AVELLANEDA

TRABAJO DE GRADO

**BENJAMÍN BETANCOURT GUERRERO
DIRECTOR
GRUPO DE INVESTIGACIÓN PREVISIÓN Y PENSAMIENTO ESTRATÉGICO
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE ARTES INTEGRADAS
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA
CONSTRUCCIÓN
SANTIAGO DE CALI
2016**

Nota de aceptación:

El presente trabajo de grado fue aprobado por la comisión de evaluación, compuesta por el director del programa de la especialización de Administración de Empresas de la Construcción de la Universidad del Valle, El Director del trabajo de grado y el Jurado evaluador, de acuerdo con los requisitos exigidos por la Universidad del Valle.

Firma presidente del jurado evaluador

Firma del jurado

Benjamín Betancourt Guerrero
Director
Grupo de investigación previsión y pensamiento estratégico
Facultad Ciencias de la Administración

Santiago de Cali, 09 de junio de 2016

DEDICATORIA

A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

CONTENIDO

	Pág.
0 INTRODUCCIÓN	15
1 METODOLOGÍA.....	16
1.1 TRATAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.1.1 Identificación	16
1.1.2 Tenencia del problema.....	17
1.1.3 Magnitud	17
1.1.4 Cronología	17
1.1.5 Posibles Causas	17
1.1.6 Formulación del problema.....	18
1.2 JUSTIFICACION DEL PROBLEMA	18
1.3 OBJETIVOS	19
1.3.1 Objetivo General	19
1.3.2 Objetivos Específicos	19
1.4 MARCO DE REFERENCIA	19
1.4.1 ¿Qué es y en que consiste la planeación estratégica?	19
1.5 DISEÑO METODOLÓGICO.....	23
1.5.1 Tipo de Estudio	23
1.5.2 Método Deductivo:	26
1.5.3 Método Analítico	28
1.6 HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS	28
2 IDENTIFICACIÓN E HISTORIA CONOBRAS S.A.S.	29
2.1 MARCO HISTÓRICO DE LA COMPAÑÍA.....	29
2.2 UBICACIÓN.....	30
3 ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	35
3.1 CARACTERIZACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA.....	35
3.1.1 Sector de la Construcción en el Valle del Cauca	37

3.2	ENTORNO ECONÓMICO	49
3.3	ENTORNO SOCIAL.....	51
3.4	ENTORNO DEMOGRÁFICO	53
3.5	ENTORNO CULTURAL	55
3.6	ENTORNO TECNOLÓGICO.....	56
3.7	ENTORNO JURIDICO	58
3.8	ENTORNO ECOLOGICO	60
4	SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN.....	62
4.1	INDICADORES ECONÓMICOS ALREDEDOR DE LA CONSTRUCCIÓN 62	
5	BENCHMARKING: INFORMACIÓN Y ASPECTOS RELEVANTES DE LAS EMPRESAS DE CONSULTORÍA EN COLOMBIA, NACIONALES E INTERNACIONALES.	77
5.1	EMPRESAS DEL SECTOR	77
5.1.1	CCSI E.U.	77
5.1.2	FOCAR SA.....	80
5.1.3	MARVAL SA.....	84
5.2	FACTORES CLAVES DE ÉXITO.....	87
5.3	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.....	88
5.3.1	Matriz de perfil competitivo Conobras S.A.S.....	88
5.3.2	Matriz de perfil competitivo CCSI E.U.....	89
5.3.3	Matriz de perfil competitivo FOCAR S.A.....	91
5.3.4	Matriz de perfil competitivo MARVAL S.A.....	93
5.3.5	Matriz de perfil competitivo ponderado	94
6	ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA	98
6.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	98
6.2	PROCESOS BÁSICOS DE LA ORGANIZACIÓN	99
6.2.1	Proceso gerencial de consultoría.	99
6.2.2	Proceso técnico de construcción.	101
6.2.3	Proceso administrativo y financiero.	104
6.2.4	Proceso direccionamiento estratégico.	106
6.2.5	Proceso de gestión de calidad.	108

6.3	ANÁLISIS FINANCIERO.....	111
6.3.1	El Análisis Vertical.....	114
6.3.2	El Análisis Horizontal.....	116
6.3.3	Indicadores financieros.	119
7	ANÁLISIS DOFA	124
7.1	MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (EFI)	125
7.1.1	Fortalezas.	125
7.1.2	Debilidades.	126
7.2	MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (EFE).....	128
7.2.1	Oportunidades.....	128
7.2.2	Amenazas.	128
7.3	ESTRATEGIAS DOFA.....	130
8	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	131
8.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	133
8.2	PROCESOS BASICOS DE LA ORGANIZACIÓN	134
8.3	OBJETIVOS	135
8.3.1	Objetivos estratégicos	135
8.3.2	Objetivos financieros.	135
8.3.3	Objetivos de Responsabilidad.	136
8.3.4	Objetivos de Competitividad.	136
8.3.5	Objetivos de Crecimiento.	137
8.4	MATRIZ DE ANSOFF	137
8.4.1	Estrategias de penetración de mercados	138
8.4.2	Estrategias de desarrollo de mercados	138
8.4.3	Desarrollo de producto	139
8.4.4	Diversificación	139
9	FORMULACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN.....	141
9.1	OBJETIVOS	141
9.2	ESTRATEGIAS.....	141
9.2.1	Responsabilidades y apoyo.....	145
9.2.2	Seguimiento	145

9.2.3	Decisiones estratégicas	145
9.2.4	Divulgación.....	145
9.2.5	Actualizaciones	145
9.2.6	Cronograma de actividades.....	146
10	INDICADORES DE CONTROL.....	147
11	CONCLUSIONES	149
12	BIBLIOGRAFÍA	150

LISTADO DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Mapa de Procesos	22
Figura 2 Logo Empresa	30
Figura 3 Ubicación geográfica de la empresa	30
Figura 4 Reforzamiento estructural pantalla concreto Torres de alicante	33
Figura 5 Obra infraestructura: Box coulvert relleno doña Juana Bogota	33
Figura 6 Cali AU Unidades obra culminadas-nuevas, estrato 2014-2015	41
Figura 7 Cali A.U. Distribución del área, según estado de obra 2015	43
Figura 8 Cali y total nacional. Variación anual del ICCV y el IPC 2001-2011	44
Figura 9 Quince ciudades y total nacional. Variación anual del ICCV 2015	44
Figura 10 Cali variación anual del ICCV, por tipos de vivienda 2014-2015	45
Figura 11 Valle del cauca, unidades por tipo de vivienda 2015.....	48
Figura 12 Obras en la región	49
Figura 13 Participación del PIB.....	65
Figura 14 Participación del sector construcción en el PIB.....	65
Figura 15 Variación anual PIB total y PIB construcción	66
Figura 16 Variación anual PIB subsectores de la construcción	66
Figura 17 Variación anual PIB total y PIB construcción países de américa latina	67
Figura 18 Número de ocupados en la rama de la construcción	68
Figura 19 Participación y variación de la población ocupada y desocupada	68
Figura 20 IPC total e IPC vivienda variación mensual.....	69
Figura 21 IPC total e IPC vivienda variación anual	69
Figura 22 Variación anual, mensual y acumulada de producción cemento gris ...	70
Figura 23 Área total licenciada variación anual, mensual acumulada municipios.	71
Figura 24 Balance de las variaciones mensuales	71

Figura 25 Área licenciada para vivienda	72
Figura 26 Unidades licenciadas de vivienda	72
Figura 27 Participación de las unidades licenciadas de vivienda	73
Figura 28 Variación anual de las unidades licenciadas	73
Figura 29 Unidades de vivienda iniciadas por estrato	74
Figura 30 Área iniciada de vivienda	75
Figura 31 Unidades iniciadas de vivienda	75
Figura 32 Área culminada de vivienda	76
Figura 33 Unidades culminadas de vivienda	76
Figura 34 Logo Empresa	77
Figura 35 Ubicación geográfica de la empresa	77
Figura 36 Adecuación y reforma 2do piso edificio de cafeterías, universidad autónoma - Etapa III edificio centro cultural barrio decepaz – invicali	80
Figura 37 Adecuación de la planta física de institución educativa Agustín nieto caballero Incolballet Escuela militar de aviación adecuación sistema de sonido velódromo Alcides Nieto Patiño	80
Figura 38 Logo de la empresa	81
Figura 39 Ubicación geográfica de la empresa	81
Figura 40 Parque comercial Rio Cauca	83
Figura 41 Logo Empresa	85
Figura 42 Ubicación geográfica	85
Figura 43 Algunos proyectos	86
Figura 44 Radar valor CONOBRAS	89
Fig. 45 Radar valor sopesado CONOBRAS	89
Figura 46 Radar valor CCSI	90
Figura 47 Radar valor sopesado CCSI	90
Figura 48 Radar de valor FOCAR	92
Figura 49 Radar de valor sopesado FOCAR	92
Figura 50 Radar valor MARVAL	94
Figura 51 Radar valor sopesado MARVAL	94
Figura 52 Comparación Radares de valor	95
Figura 53 Comparación radares de valor sopesado	96
Figura 54 Estructura organizacional	134
Figura 55 Procesos básicos de la organización	134
Figura 56 Matriz de Ansoff	138

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1 Cali AU censo edificación, según obra nueva, por destino 2014-2015.....	39
Tabla 2 Cali A.U Censo edificaciones, según obra culminada por destino 2014-2015	40
Tabla 3 Total Cali AU estructura general censo edificaciones según estado obra 2014-2015	42
Tabla 4 Variación del ICCV, según ciudades 2014-2015	45
Tabla 5 Valle del cauca, número licencias construcción-área por construir 2014-2015	46
Tabla 6 Valle del cauca, licencias construcción tipo de vivienda 2014-2015.....	47
Tabla 7 Valle del cauca, área total aprobada, según destinos 2014-2015	49
Tabla 8 Indicador de coyuntural del sector de la construcción	64

LISTADO DE CUADROS

Cuadro 1 Análisis del macro ambiente entorno económico.....	50
Cuadro 2 Matriz Integrada del análisis externo - entorno económico	51
Cuadro 3 Análisis del macro ambiente entorno social.....	52
Cuadro 4 Matriz integrada del análisis externo - Entorno Social	53
Cuadro 5 Análisis del macro ambiente entorno demográfico	54
Cuadro 6 Matriz integrada del análisis externo - Entorno Demográfico	55
Cuadro 7 Análisis del macro ambiente entorno cultural	55
Cuadro 8 Matriz integrada del análisis externo - Entorno Cultural.....	56
Cuadro 9 Análisis del macro ambiente Entorno Tecnológico	57
Cuadro 10 Matriz integrada del análisis externo - Entorno Tecnológico.....	57
Cuadro 11 Análisis del macro ambiente entorno jurídico	58
Cuadro 12 Matriz integrada del análisis externo - Entorno Jurídico	59
Cuadro 13 Análisis del macro ambiente entorno ecológico.....	60
Cuadro 14 Matriz integrada del análisis externo - Entorno Ecológico	60
Cuadro 15 Procesos para obtener el concepto ambiental.....	61
Cuadro 16 Matriz perfil competitivo CONOBRAS S.A.S.	88
Cuadro 17 Matriz perfil competitivo CCSI	90
Cuadro 18 Matriz perfil competitivo FOCAR	92
Cuadro 19 Matriz perfil competitivo MARVAL	93
Cuadro 20 Matriz de perfil competitivo ponderado	95

Cuadro 21 Matriz de factores internos Proceso de Consultoría	101
Cuadro 22 Matriz de factores internos proceso técnico de construcción	104
Cuadro 23 Matriz factores internos proceso administrativo y financiero	106
Cuadro 24 Matriz factores internos proceso direccionamiento estratégico.....	108
Cuadro 25 Matriz factores internos proceso gestión de calidad	110
Cuadro 26 Balance general CONOBRAS S.A.S	112
Cuadro 27 Estado de resultados CONOBRAS SAS	113
Cuadro 28 Análisis Vertical Balance General.....	114
Cuadro 29 Análisis Vertical Estado de Resultados	115
Cuadro 30 Análisis horizontal Balance General	117
Cuadro 31 Análisis horizontal Estado de Resultados.....	118
Cuadro 32 Indicadores financieros CONOBRAS S.A.S	122
Cuadro 33 Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	127
Cuadro 34 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	129
Cuadro 35 Estrategias DOFA	130
Cuadro 36 Estrategias de desarrollo estructural	142
Cuadro 37 Estrategias de penetración de mercado	143
Cuadro 38 Estrategias de desarrollo de mercado	143
Cuadro 39 Estrategias de desarrollo de mercado (continuación)	144
Cuadro 40 Cronograma de actividades.....	146
Cuadro 41 Indicador control estrategias de desarrollo estructural.....	147
Cuadro 42 Indicador control estrategias de penetración de mercado	148
Cuadro 43 Indicador control estrategias desarrollo de mercado	148

GLOSARIO

ANALISIS DE RIESGO: Proceso para comprender la naturaleza del riesgo y determinar el nivel del riesgo.

COMPETENCIA: Atributos personales y aptitud demostrada para aplicar conocimientos y habilidades.

CORRECTIVO: Atenuación de una falta, un defecto o un problema. Medida aplicada para corregir o mejorar de acuerdo a condiciones previamente definidas y que se constituyen como referente o parámetro.

DANE: Departamento Administrativo nacional de estadísticas. Tiene como propósito la producción y difusión de investigaciones y estadísticas en aspectos industriales, económicos, agropecuarios, poblacionales y de calidad de vida encaminadas a soportar la toma de decisiones en Colombia.

ESTRATEGIA: Serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado.

ESTRUCTURA: Conjunto de relaciones que establecen las partes en organización y orden respecto de un todo. Sistema coherente de conceptos que definen un objetivo.

FACTOR DE RIESGO: Es todo elemento, sustancia, condición o acción; cuya presencia o modificación, aumenta la probabilidad de producir un daño a quien está expuesto a él.

GESTIÓN: Actividad administrativa que busca mejorar los procesos de una organización para ver los resultados en la productividad y la competitividad de la misma.

INDICADOR: Referencia que brindan información cualitativa o cuantitativa, conformada por uno a varios datos, constituidos por percepciones, números, hechos, opiniones o medidas, que permiten seguir el desenvolvimiento de un proceso y su evaluación, y que deben guardar relación con el mismo.

LEGAL: Relativo a la ley, lo que está conforme a ella, como termino opuesto a ilegal, que es lo que se adecua a la norma jurídica

MARKETING: Conjunto de técnicas y estudios que tienen como objeto mejorar la comercialización de un producto o servicio.

MATRIZ: Una matriz es una colección ordenada de elementos colocados en filas y columnas

OBRA PUBLICA: Es un trabajo de construcción, montaje, instalación, conservación, mantenimiento o restauración de bienes que son de servicio social que el Estado emprende por sí mismo o mediante contratos con personas particulares.

OBRA PRIVADA: Es un trabajo de construcción, montaje, instalación, conservación, mantenimiento o restauración de bienes que son de propiedad de particulares.

ORGANIZACIÓN: Es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Esos sistemas pueden a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

POLITICA: Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

PREVENTIVO: Es la disposición que se hace de forma anticipada para minimizar un riesgo. El objetivo de prevenir es lograr que un perjuicio eventual no se concrete.

PROCESO: Un proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico.

SECOP: Sistema Electrónico de Contratación Pública, las entidades públicas pueden crear, adjudicar procesos de contratación; donde se pueden encontrar oportunidades de negocio con el sector público.

SISTEMA: Conjunto de partes o elementos organizados y relacionadas que interactúan entre sí para lograr un objetivo. Los sistemas reciben entradas y proveen salidas.

RESUMEN

Con este documento se realizó un análisis del estado de la empresa de diseño y construcción de obras civiles y arquitectónicas, CONOBRAS S.A.S.; con el fin de formular el plan estratégico del mercadeo. Para poder llevar a cabo lo anterior fue necesario hacer un análisis interno de la compañía y del entorno de la misma, esto se ejecutó en los capítulos a continuación descritos.

En la Introducción se define el problema, se motiva el trabajo y se deja claro cuáles son los objetivos a los cuales voy a llegar con el desarrollo del presente texto. En la Metodología se establece como se va a mediar el problema y cómo voy a manejarlo, para lo cual necesitamos conocer cuáles son sus causas y la planeación para enfrentarlas con unos objetivos específicos y claros. Seguidamente desarrollamos la identificación e historia de CONOBRAS S.A.S. En este capítulo se hace un pequeño recuento histórico de la compañía, en el que se menciona la vigencia que la empresa lleva en el mercado, su ubicación geográfica, a que se dedica y lo más importante, sus proyectos realizados. En el análisis del entorno podemos apreciar cómo está el sector de la construcción en el valle del cauca, como nos afecta el entorno actual a las actividades de nuestra empresa y cómo voy a enfrentarlo. El capítulo cuatro (4) es el sector de la construcción. En él se hace una compilación de datos estadísticos que nos muestran la tendencia del sector de la construcción en el Valle del Cauca con indicadores económicos en todos sus rangos. En el capítulo quinto (5) se trata el Benchmarking. Este capítulo es la base para el desarrollo del presente análisis, ya que nos permite conocer la competencia, analizarla y generar un diagnóstico de comparación con nuestra compañía, pudiendo darnos cuenta en qué punto somos fuertes y en que estamos fallando y así por desarrollar estrategias para un mejoramiento continuo. El siguiente capítulo es el análisis interno de la Empresa. Aquí reconocí como es la organización de la empresa, cuántos y cuáles son sus procesos, como actúan y quien es la cabeza de la organización. Se hizo un estudio financiero de los anteriores años y nos pronosticamos al futuro con nuevas estrategias. El capítulo siete (7) es el desarrollo del análisis Dofa. Se genera un análisis interno y externo de la empresa con una matriz de factores que involucran la compañía dando unos promedios con las fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades. En el capítulo siguiente se aborda el direccionamiento estratégico. En él se conoce la estructura organizacional de la empresa, con sus respectivos objetivos para así poder plasmar y generar un análisis de una matriz ANSOFF, una matriz BCG y el océano azul al cual queremos llegar. Seguidamente se desarrolló el capítulo nueve (9) en el que se trata la formulación del plan de acción. En este capítulo podemos ver los indicadores de control de cada proceso y como se evalúa. En el capítulo once (11) se trabajan las conclusiones. El capítulo final a desarrollar fue la Bibliografía, mostrando el material con el cual me apoye para el éxito del proyecto.

0 INTRODUCCIÓN

El sector de la construcción desde el año 2008 hasta el primer trimestre del 2009 se ve afectado por la situación económica mundial y nacional, razón por la cual, las empresas se ven obligadas a estudiar sus políticas de inversión y a ajustar la factibilidad de su negocio. Los índices negativos han llevado a las empresas a buscar en el mercado nuevos enfoques que permitirán su sostenimiento en la crisis actual. Este documento estará dirigido a encontrar estrategias de planeación estratégica para la firma CONOBRAS S.AS., empresa con experiencia específica en el sector público en obras civiles y arquitectónicas de mediano formato, ubicada en la ciudad de Cali, pero con radio de acción en departamentos como el Quindío, Nariño, Cauca, Cundinamarca, Boyacá, y especialmente en todo el departamento del Valle del Cauca.

CONOBRAS S.AS., es una compañía de construcción y diseño comprometida con el desarrollo social y la calidad de los proyectos a su cargo. Nuestro trabajo se hace con total respeto hacia los recursos naturales y el medio ambiente, pues estamos convencidos de que el equilibrio entre el crecimiento económico y la conservación es necesario para lograr el desarrollo sostenible, instrumento válido en la preservación del entorno natural como patrimonio de todas las generaciones.

CONOBRAS S.AS., es una compañía que durante 15 años de labor ha estado comprometida con el desarrollo social y la calidad de los proyectos a su cargo; y es precisamente este recorrido el que nos ha permitido proyectarnos hacia el futuro como una empresa líder en el campo de la Ingeniería de consulta a nivel nacional, para lo cual consideramos oportuno estructurar una serie de estrategias comerciales que nos garanticen la sostenibilidad en el tiempo.

Con este objetivo, se planeó desarrollar un proyecto de investigación de mercados para el sector de la construcción en Colombia, teniendo en cuenta que el marketing estratégico es la fase inicial y principal del proceso comercial; pues es necesario conocer a profundidad el sector de desarrollo y su situación actual, para poder identificar nuestra posición y las mejores prácticas para nuestro crecimiento y posicionamiento en dicho mercado, también se realizó el análisis interno y externo de la empresa – DOFA – el direccionamiento estratégico para finalmente desarrollar el plan de acción.

Con el desarrollo de este proyecto, se quiere generar una herramienta útil para lograr de la mejor manera las metas planteadas por la gerencia de CONOBRAS S.AS., para lo cual, a lo largo del documento, desarrollaremos análisis del sector, estrategias de gestión y finalmente se presentará el desarrollo y puesta en marcha de dichas estrategias.

DISEÑO DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO DE LA FIRMA CONOBRAS S.A.S. PARA EL PERIODO 2016 – 2020

1 METODOLOGÍA

1.1 TRATAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Identificación

Históricamente en el país, la económica nacional y en especial el sector de la construcción han tenido un comportamiento cíclico de crecimiento y contracciones de entre cinco y seis años. En los años noventa, por ejemplo, la construcción registró caídas cercanas al 30 por ciento, tras haber alcanzado largos ciclos de 12 años de crecimiento. Con una medición base 1994, el sector constructor registra contracciones cercanas al 30% entre enero de 1998 y 1999.

Sí bien entre 2006 y 2013 el sector constructor presentó un crecimiento constante, la actividad inmobiliaria en el país ha comenzado a mostrar signos de desaceleración. El año pasado, el PIB de edificaciones redujo su tasa de crecimiento a 3,2% mientras que en 2014 había sido de 13,3%.

Esta situación genera incertidumbre e inestabilidad en la actividad y, aunque este es un fenómeno que afecta a todo el sector de la construcción, es el sector público el llamado a apalancar la economía nacional; la inversión en infraestructura es una de las estrategias para activar la economía en momentos de crisis. Sin embargo y paradójicamente, en la realidad, este sector es el primero que se afecta en épocas de contracciones económicas; es así como los encargados de administrar el gasto público se enfrentan a situaciones de austeridad, el primer rubro que se congela es el de inversión en infraestructura, generando parálisis en la actividad.

CONOBRAS S.A.S., es una firma dedicada a la construcción de obras civiles y arquitectónicas principalmente en el sector público. Por lo cual, es una empresa dependiente en su totalidad de las políticas de contratación del estado, de la economía nacional, de igual manera de las políticas de inversión a nivel municipal y departamental, así como de la transparencia en los procesos de contratación. Esta situación genera notable incertidumbre al interior de la organización, y se refleja en la facturación de la misma, pues pasan periodos de 3 o 4 meses de parálisis en lo público se enfrentan a situaciones de austeridad, sin que se generen ingresos, pero al obtener una obra por medio del concurso público, los ingresos por lo general logran cubrir los gastos represados o pendientes e incluso generan el margen de utilidad necesario para la proyección de gastos de los próximos meses, esta situación afecta notablemente el capital de trabajo de la organización y es altamente nocivo y pone en riesgo la estabilidad de la empresa en todo momento. Es necesario buscar estrategias que permitan regular la facturación de la empresa, ya sea obteniendo nuevas fuentes de ingresos o haciendo alianzas estratégicas que permita la participación de la organización en concursos de mayor valor.

1.1.2 Tenencia del problema

Principalmente al Director y Sub director de la organización, ellos son los encargados de traer los negocios a la empresa, deciden los procesos licitatorios a participar y de ellos depende principalmente la estabilidad de la misma, son quienes deben buscar alternativas de negocios y las estrategias comerciales que se deben seguir. De igual forma son los principales beneficiados con el incremento en la facturación pues son los propietarios de CONOBRAS S.AS.

1.1.3 Magnitud

Aunque la facturación de la organización crece anualmente de manera constante un 10 % aproximadamente, no podríamos asegurar que esta es una organización de economía estable, Nuestra organización es dependiente casi en su totalidad, de los procesos públicos licitatorios que se desarrollen en la región.

Anualmente la firma factura aproximadamente 700 millones de pesos, valor que ha ido creciendo paulatinamente, sin embargo, estas cifras se logran con pocos contratos obtenidos por año, lo que quiere decir que con un año bueno en el que se logren más concursos, la facturación se puede hasta duplicar, pero en un año malo de igual manera podrá disminuir notablemente.

Del valor aproximado de \$ 800 millones de pesos anuales, podríamos establecer que de \$50 a \$100 millones de pesos corresponden a obras puntuales ejecutadas en el sector privado, el resto corresponde a obras logradas con el sector público.

1.1.4 Cronología

Desde 1996, fecha en la que se constituyó la empresa, ha estado centrada al sector público a través de los procesos licitatorios existentes, y aunque hay experiencias con el sector privado, el fuerte de la organización son los concursos públicos. Se han buscado alternativas para ampliar el campo de acción de la organización sin mayores propósitos.

1.1.5 Posibles Causas

- La participación en concursos públicos ha sido efectiva para CONOBRAS S.AS., se estima que uno de cada cinco procesos licitatorios en los que participa la firma, se hacen efectivos por lo cual a pesar del riesgo ha sido provechoso el campo de acción.
- No existe dentro de la organización un profesional en el área comercial que se mueva en el mercado y ofrezca nuestros servicios.
- Por lo general, luego de ejecutar alguna obra a determinada entidad, quedan buenas relaciones laborales y posteriormente nos avisan o nos invitan a participar en otros procesos públicos.

- La actividad comercial del Ingeniero Jairo Fonseca antes de constituir la firma fue en el sector público como Director de Licitaciones en Valorización municipal en Santiago de Cali, de otro lado, el Arquitecto Jairo Andrés Fonseca, luego de graduarse de la Universidad inicio su vida laboral en la Ciudad de Bogotá participando en contrataciones directas y en concursos públicos de menor cuantía.
- No ha existido hasta la fecha mayor acercamiento con directivas o gerentes o directores de compras de la empresa privada.
- No se han diseñado estrategias de mercadeo o publicidad adicionales al Brochure de servicios, carpetas y la papelería básica correspondiente.
- Aunque inestable, el sector público genera un mayor margen de utilidad para la empresa, los procesos en los que se participa no se deciden por menor valor sino por el cumplimiento de requisitos, experiencia y formulas económicas, el sector privado es más estable, pero generan un margen de utilidad menor, los procesos generalmente se deciden por menor costo o por relaciones sociales.

1.1.6 Formulación del problema.

¿Qué estrategia comercial, planeamiento del mercadeo se desarrollará en el corto plazo para aumentar el campo de acción de la empresa, la vinculación con el sector privado, el acercamiento a negocios constantes o permanentes para estabilizar la facturación de la organización y la sostenibilidad de CONOBRAS S.A.S. en el mercado?

1.2 JUSTIFICACION DEL PROBLEMA

Dado que nuestra organización ejerce su actividad básicamente con el sector público; su estabilidad depende de diferentes variables que son relativas como: la inestabilidad en las políticas públicas de contratación, la ineficiencia en utilizar apropiada y oportunamente el gasto público nacional, el continuo cambio en el entorno jurídico, los tributos cada vez más exigentes para con el estado, las irregularidades constantes en muchos de los procesos públicos de los entes municipales y departamentales, aspectos que hacen de la actividad ejercida por la firma CONOBRAS S.A.S., sea de alto riesgo y afectan notablemente la facturación continua de la empresa, no hay permanencia en el mercado, no hay estabilidad en los ingresos de la organización. Esta situación genera inseguridad dentro y fuera de la empresa y en momentos de crisis fácilmente pueden congelar la firma, como ya sucedió en el año 2000 con la crisis mencionada. Por lo anterior, es necesario ampliar el campo de acción, diseñar estrategias que nos permitan alianzas estratégicas para vincularlos con otros sectores de la construcción como el sector privado o por ejemplo los convenios de cooperación, o contratos de mantenimiento

de edificaciones. Actividades que, si bien no serán el fuerte de la organización, permitirán un movimiento constante que garantice la estabilización y permanencia de la organización.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar la estrategia comercial y, el plan de Mercadeo para ampliar el rango de acción de CONOBRAS S.A.S., durante el periodo 2016 - 2020, para mantener y aumentar la facturación de la organización y lograr el posicionamiento de la empresa en el mercado.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Estudiar el ambiente externo de la organización para descubrir los factores que la benefician y desfavorecen en el medio en el que se encuentra.
- Realizar un análisis DOFA, de la competencia que existe en el mercado, entre las firmas que realizan la misma actividad de CONOBRAS S.A.S. y el mercado de las firmas que ejecutan obras en el sector privado.
- Identificar las Amenazas y oportunidades que genera el medio en el que se mueve nuestra organización
- Analizar la situación interna de la empresa, identificar las fortalezas y debilidades que nos diferencian de otras organizaciones.
- Diseñar el direccionamiento estratégico que permitirá superar los inconvenientes en la facturación de la organización.
- Diseñar las estrategias de seguimiento y control necesarias para que las estrategias realizadas perduren en el tiempo y se adecuen a nuevas situaciones.

1.4 MARCO DE REFERENCIA

El marco teórico se desarrollará teniendo como referencia los planteamientos del libro “La Gerencia Estratégica” del Doctor Fred R. David.

1.4.1 ¿Qué es y en que consiste la planeación estratégica?

Es un proceso que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro.

La Planeación es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y

números necesarios para su realización. Podemos considerar a la planeación como una función administrativa que permite la fijación de objetivos, políticas, procedimientos y programas para ejercer la acción planeada.

Es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la industria, la fijación de los objetivos, el desarrollo de las estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger. La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación.

La planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto (oposición inteligente).

Se basa en la administración por objetivos y responde prioritariamente la pregunta “Qué hacer”. Situaciones como la creación o reestructuración de una empresa, la identificación, y evaluación de programas y proyectos, la formulación de un plan de desarrollo, la implementación de una política, la conquista de un mercado, el posicionamiento de un producto o servicio, la resolución de conflictos, son ejemplos de casos donde la Planeación Estratégica es especialmente útil.

El método se respalda en un conjunto de conceptos del pensamiento estratégico, algunos de cuyos más importantes principios son:

- Priorización del Qué ser sobre el Qué hacer: es necesario identificar o definir antes que nada la razón de ser de la organización, la actividad o el proceso que se emprende; lo que se espera lograr.
- Priorización del Qué hacer sobre el Cómo hacerlo: identificar las acciones que conducen efectivamente a la obtención del objetivo. Se trata de anteponer la eficacia sobre la eficiencia.
- Visión sistémica: la organización o el proyecto son un conjunto de subsistemas (elementos) que tienen una función definida, que interactúan entre sí, se ubican dentro de unos límites y actúan en búsqueda de un objetivo común. El sistema está inmerso dentro de un entorno (contexto) que lo afecta o determina y que es afectado por él. Los elementos pueden tener su origen dentro del sistema (recursos), o fuera de él (insumos).
- Visión de proceso: Los sistemas son entes dinámicos y cambiantes; tienen vida propia. Deben ser vistos y estudiados con perspectiva temporal; conocer su historia para identificar causas y efectos de su presente y para proyectar su futuro.

- Visión de futuro: el pensamiento estratégico es proactivo; se adelanta para incidir en los acontecimientos. Imagina permanentemente el mañana para ayudar a construirlo o para acomodarse a él: es prospectivo
- Compromiso con la acción y con los resultados: el estratega es no solamente un planificador; es un ejecutor, conocedor y experto que reflexiona, actúa y avalúa; es un gestor a quien le importa más qué tanto se logra que, qué tanto se hace.
- Flexibilidad: se acomoda a las circunstancias cambiantes para no perder el rumbo La acción emergente es algo con lo que también se puede contar, así que la capacidad para improvisar es una cualidad estratégica.
- Estabilidad: busca permanentemente un equilibrio dinámico que permita el crecimiento seguro, minimizando el riesgo y la dependencia. Busca la sostenibilidad del sistema y de los procesos.

La Planeación Estratégica es un proceso de cuatro etapas en las que se van definiendo uno a uno los siguientes interrogantes:

- QUÉ SE QUIERE LOGRAR
- EN QUÉ SITUACIÓN SE ESTÁ
- QUÉ SE PUEDE HACER
- QUÉ SE VA A HACER

La Planeación Estratégica se puede definir también como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. Es un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa que permita la toma de tales decisiones. Es un proceso y está basado en la convicción de que una organización debe verificar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas que afectan el logro de sus propósitos.

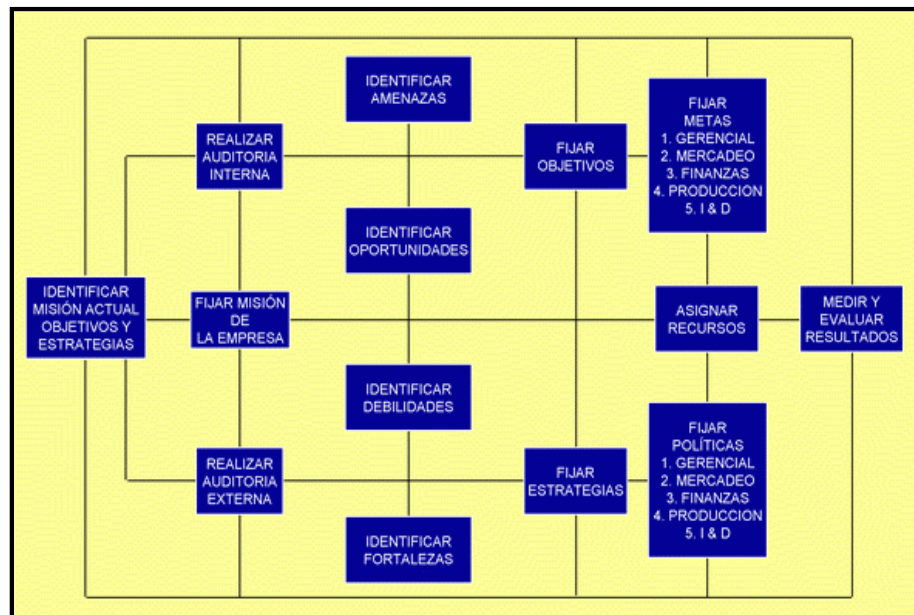
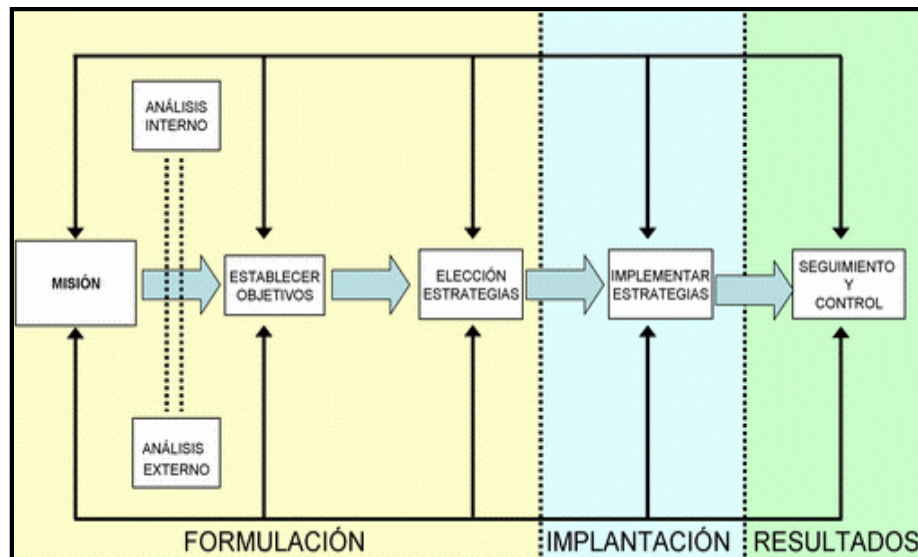
El modelo estratégico insiste en que una organización debe estar en capacidad de influir sobre su entorno, y no dejarse determinar por él, ejerciendo así algún control sobre su destino.

La planeación no es una actividad corriente en nuestro medio y por tanto simultáneamente con el aprendizaje de modelos de planeación, es necesario trabajar por desarrollar una cultura de la planeación.

La Planeación es para algunos una actividad de diseño que se realiza antes de ejecutar algo. Hoy se comprende más como un proceso permanente que pretende adelantarse a los acontecimientos, para tomar oportunamente las decisiones más adecuadas. Es también una actitud de mantenerse permanentemente alerta y enterado del curso de los acontecimientos, analizando las circunstancias que se van presentando con el propósito de impedir que tales acontecimientos y circunstancias desvíen a la organización en la búsqueda de sus objetivos, y por el contrario estar permanentemente aprovechando lo que es favorable para mejorar las posibilidades. Es un proceso que incluye sí una fase de diseño, pero también de evaluación constante y de corrección del rumbo, cuando es necesario.

El proceso de administración estratégica se basa en la certeza de que las organizaciones deben hacer un seguimiento continuo de los sucesos y las tendencias tanto internos como externos para ser capaces de realizar cambios oportunos justo cuando sea necesario. El ritmo y la magnitud de los cambios que afectan las organizaciones están aumentando de manera drástica. El proceso de la administración estratégica tiene como objetivo permitir que las organizaciones se adapten eficazmente al cambio en el largo plazo.

Figura 1 Mapa de Procesos



Fuente: Gerencia Estratégica; autor Fred David

1.5 DISEÑO METODOLÓGICO

1.5.1 Tipo de Estudio

Según el nivel de conocimiento científico (observación, descripción, explicación) al que espera llegar el investigador, se debe formular el tipo de estudio, es decir de acuerdo al tipo de información que espera obtener, así como el nivel de análisis que deberá realizar. También se tendrá en cuenta los objetivos y las hipótesis planteadas con anterioridad.

1.5.1.1 Estudio Explorativo:

El estudio exploratorio se interesa fundamentalmente en descubrir. Es el diseño de investigación o estudio destinado a generar o reexaminar categorías teóricas aún inexistentes para emprender, posteriormente, trabajos descriptivos, analíticos o de verificación de hipótesis. Su objetivo es auxiliar al investigador a definir el problema, establecer hipótesis y definir la metodología para formular un estudio de investigación definitivo.

El investigador debe tener claridad acerca del nivel de conocimiento científico desarrollado previamente por otros trabajos e investigadores, así como la información no escrita que posean las personas que por su relato puedan ayudar a reunir y sintetizar sus experiencias. Ha de especificarse las razones por las que el estudio propuesto es exploratorio o formulativo.

Cuando el investigador construye un marco de referencia teórico y práctico puede decirse que este primer nivel de conocimiento es exploratorio, el cual puede complementarse con el descriptivo, según lo que quiera o no el investigador. “Tienen por objeto esencial familiarizarnos con un tema desconocido, novedoso o escasamente estudiado. Son el punto de partida para estudios posteriores de mayor profundidad”.

1.5.1.2 ESTUDIO DESCRIPTIVO

Los estudios descriptivos son aquellos que estudian situaciones que ocurren en condiciones naturales, más que aquellos que se basan en situaciones experimentales.

Por definición, los estudios descriptivos conciernen y son diseñados para describir la distribución de variables, sin considerar hipótesis causales o de otro tipo. De ellos se derivan frecuentemente eventuales hipótesis de trabajo susceptibles de ser verificadas en una fase posterior.

Muy frecuentemente el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986).

Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así —y valga la redundancia— describir lo que se investiga.

En los estudios descriptivos se miden de manera más bien independiente los conceptos o variables con los que tienen que ver. Aunque, desde luego, pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas.

Como menciona Sellitz (1965 los descriptivos se centran en medir con la mayor precisión posible.), en esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir qué se va a medir y cómo se va a lograr precisión en esa medición. Asimismo, debe ser capaz de especificar quién o quiénes tienen que incluirse en la medición. Por ejemplo, si vamos a medir variables en empresas es necesario indicar qué tipos de empresas (industriales, comerciales, de servicios o combinaciones de las tres clases; giros, tamaños, etc.).

La investigación descriptiva, requiere considerable conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas específicas que busca responder (Dankhe, 1986). La descripción puede ser más o menos profunda, pero en cualquier caso se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno descrito.

Este método de estudio será ampliamente utilizado por nosotros en este proyecto, con la ayuda de la información que ofrece Camacol, la cámara de comercio, la lonja de propiedad raíz y la página de contratación del estado obtendremos variables que se pueden medir sobre la inversión tanto pública como privada en el sector de la construcción, así mismo considerar estadísticas sobre las empresas que conforman el sector en esta región o incluso particularmente en municipios más pequeños.

El enfoque descriptivo se utiliza por ejemplo en el campo de la salud, evaluando etapas tempranas en el desarrollo de brotes epidémicos, al planificar servicios de salud para una comunidad que se basen en sus necesidades reales o bien para analizar las tendencias de las tasas de mortalidad para un período o por grupos de edad.

1.5.1.3 Método de Estudio

Es el procedimiento riguroso, formulado de una manera lógica, que el investigador debe seguir en la adquisición del conocimiento. “El método lo constituye el conjunto de procesos que el hombre debe emprender en la investigación y demostración de la verdad”.

El método se refiere a los procedimientos que se pueden seguir con el propósito de llegar a demostrar la hipótesis, cumplir con los objetivos o dar una respuesta

concreta al problema que identificó. Se empieza por definir el punto de partida qué se va observar en primera instancia. Si parte de situaciones concretas y espera encontrar información de las mismas para analizarlas con un marco teórico general, va a referirse a la inducción. Si parte de situaciones generales explicadas por un marco teórico general y va a aplicarlas en una realidad concreta (su objeto de investigación), va emplear la deducción. Lo importante es tener claro de dónde sale el conocimiento y a donde espera llegar. El método que espera seguir en la investigación, debe hacerlo siempre referido al problema planteado.

1.5.1.4 Método Inductivo:

Crea leyes a partir de la observación de los hechos, mediante la generalización del comportamiento observado; en realidad, lo que realiza es una especie de generalización, sin que por medio de la lógica pueda conseguir una demostración de las citadas leyes o conjunto de conclusiones.

Dichas conclusiones podrían ser falsas y, al mismo tiempo, la aplicación parcial efectuada de la lógica podría mantener su validez; por eso, el método inductivo necesita una condición adicional, su aplicación se considera válida mientras no se encuentre ningún caso que no cumpla el modelo propuesto

Atendiendo a su contenido, los que postulan este método de investigación distinguen varios tipos de enunciados:

- Particulares, si se refieren a un hecho concreto.
- Universales, los derivados del proceso de investigación y probados empíricamente.
- Observacionales, se refieren a un hecho evidente.

Haciendo hincapié en el carácter empirista de esta metodología, la secuencia seguida en este proceso de investigación puede resumirse en los siguientes puntos (Wolfe, 1924, pág. 450):

1. Debe llevarse a cabo una etapa de observación y registro de los hechos.
2. A continuación se procederá al análisis de lo observado, estableciéndose como consecuencia definiciones claras de cada uno de los conceptos analizados.
3. Con posterioridad, se realizará la clasificación de los elementos anteriores.
4. La última etapa de este método está dedicada a la formulación de proposiciones científicas o enunciados universales, inferidos del proceso de investigación que se ha llevado a cabo.

Según estos empiristas clásicos, se han de considerar teorías científicas las formadas por conjuntos de enunciados probados empíricamente y que, o bien

describen hechos firmes, o bien son generalizaciones inductivas de aquellos. La teoría no es aceptada hasta que no haya sido probada. De este modo, vemos en estos empiristas un rechazo frontal hacia toda especulación teórica sobre campos del conocimiento en los que no se pueda realizar una contrastación empírica.

Este enfoque inductivo de ciencia empezó a derrumbarse gradualmente en la segunda mitad del siglo XIX bajo la influencia de los escritos de Mill, Poincaré y Duhem, a principios de nuestro siglo empezó a tomar una visión prácticamente opuesta en los trabajos del Círculo de Viena. Algunos autores contemporáneos han criticado duramente esta metodología (Hempel, 1966, pp. 11-12; Medawar, 1969) argumentando una serie de cuestiones que ponen en duda su eficacia, como la imposibilidad de recopilar todos los hechos relacionados con el fenómeno en el que estamos interesados o el hecho de que la experimentación sea sólo utilizada como un simple procedimiento para generar información.

1.5.2 Método Deductivo:

Las primeras consideraciones del método deductivo podrían remontarse a los trabajos de Descartes a comienzos del siglo XVII, en su afán de encontrar un método que proporcionara un mejor conocimiento de las diferentes esferas de actividad. Por consiguiente, los objetivos de Bacon y Descartes eran similares, sin embargo, la forma de conseguirlos era diametralmente opuesta. Descartes utilizaba la deducción y las matemáticas como punto referencial, mientras que Bacon le prestaba muy poca atención a estos instrumentos.

Centrándonos en el método deductivo, se trata de un procedimiento que consiste en desarrollar una teoría empezando por formular sus puntos de partida o hipótesis básicas y deduciendo luego sus consecuencias con la ayuda de las subyacentes teorías formales. Sus partidarios señalan que toda explicación verdaderamente científica tendrá la misma estructura lógica, estará basada en una ley universal, junto a ésta, aparecen una serie de condicionantes iniciales o premisas, de las cuales se deducen las afirmaciones sobre el fenómeno que se quiere explicar.

El argumento deductivo se contrapone al método inductivo, en el sentido de que se sigue un procedimiento de razonamiento inverso. En el método deductivo, se suele decir que se pasa de lo general a lo particular, de forma que partiendo de unos enunciados de carácter universal y utilizando instrumentos científicos, se infieren enunciados particulares, pudiendo ser axiomático-deductivo, cuando las premisas de partida están constituidas por axiomas, es decir, proposiciones no demostrables, o hipotéticos-deductivo, si las premisas de partida son hipótesis contrastables.

La actuación seguida por el investigador sería la siguiente:

1. Planteamiento del conjunto axiomático de partida. El criterio que debe seguirse en esta etapa debe ser el de la sencillez. Los supuestos deben incorporar sólo las características más importantes de los fenómenos, debiendo ser eliminadas las irrelevantes. Debe existir coherencia entre los

- postulados, sin que haya contradicción entre unos y otros.
2. Proceso de deducción lógica, partiendo siempre de los postulados iniciales, es decir, de la etapa anterior
 3. Enunciado de leyes de carácter general, a los que se llegará partiendo del conjunto axiomático y a través del proceso de deducción.

Del procedimiento lógico se infiere que las explicaciones y predicciones siguen las mismas reglas de deducción, la única diferencia está en que la explicación se produce una vez que ha ocurrido el hecho.

Este método científico se suele utilizar para mejorar o precisar teorías previas en función de nuevos conocimientos, donde la complejidad del modelo no permite formulaciones lógicas. Por lo tanto, tiene un carácter predominantemente intuitivo y necesita, no sólo para ser rechazado sino también para imponer su validez, el contraste de sus conclusiones.

Se podría proponer, para estas tres variantes del método científico, la denominación de método deductivo, método intuitivo y método experimental o método de contrastación, o cualquier conjunto de palabras que hagan referencia a sus diferencias fundamentales y no planteen problemas a la memoria lingüística. En esta misma línea se encuentra la denominación de método lógico deductivo que a veces recibe el método deductivo.

La Teoría General de la Evolución Condicionada de la Vida sería, en principio, una teoría basada en el método hipotético-deductivo o método de contrastación de hipótesis.

La teoría de Darwin, por el contrario, estaría encuadrada en el método inductivo; pero que, a pesar de encontrar ejemplos contrarios no se invalida, sino que se adecua para cuadrar cualquier triángulo. ¿Por qué será?

Como se ha dicho anteriormente, toda teoría debe ser resistente a su refutación, sin embargo, una teoría que no puede ser refutada por ningún hecho concebible, no es científica. La imposibilidad de refutación de una teoría científica no es una virtud sino un vicio.

La forma de proceder del método deductivo es totalmente inversa a la del método inductivo:

Dadas unas verdades tenidas por irrefutables y aceptables, se “deducen” (de ahí del nombre de “método deductivo”), otras verdades mediante el uso correcto de la razón, la intuición y, (no esporádicamente), la imaginación.

Lo ocurrido, sino suponerlo mediante la observación de otros casos de la misma índole.

1.5.3 Método Analítico

Se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. La física, la química y la biología utilizan este método; a partir de la experimentación y el análisis de gran número de casos se establecen leyes universales. Consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo, las relaciones entre las mismas.

Estas operaciones no existen independientes una de la otra; el análisis de un objeto se realiza a partir de la relación que existe entre los elementos que conforman dicho objeto como un todo; y a su vez, la síntesis se produce sobre la base de los resultados previos del análisis.

1.6 HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS

La herramienta metodológica a utilizar consistirá en la recopilación de la información existente sobre el sector de la construcción y sobre las empresas del sector. Posiblemente la elaboración de encuestas, la evaluación de estadísticas existentes sobre el mercado, la recopilación de experiencias de empresas competencia de CONOBRAS S.A.S., el apoyo en textos de administración estratégica.

Esta información servirá de información para establecer la situación actual del mercado e iniciar un proceso de evaluación y diseño de estrategias.

Planeamos apoyarnos en otras empresas aliadas en el sector para compartir información pertinente al tema.

2 IDENTIFICACIÓN E HISTORIA CONOBRAS S.A.S.

2.1 MARCO HISTÓRICO DE LA COMPAÑÍA

La empresa CONOBRAS S.A.S. Es una firma constituida en el año de 1996 en la ciudad de Cali, fundada por el Ingeniero Jairo Vicente. Fonseca Medina. y el Arquitecto Jairo Andrés Fonseca Avellaneda. Su objetivo inicial fue atender principalmente al sector público regional, tanto en la demanda de diseños y estudios viales como en las obras de infraestructura que requería para ese entonces el Municipio de Cali y la Gobernación del Valle del Cauca.

Con la crisis del año 1998 a 2001 la empresa sufrió fuerte remezón en sus finanzas, la estrategia para solucionarlo fue fortalecer su relación comercial con el sector privado, en especial con las empresas encargadas de las concesiones viales y de manejo de rellenos sanitarios de las principales ciudades del país.

Como conclusión de la crisis afrontada, luego de un riguroso análisis del sector de la construcción en el país y de acuerdo a los positivos cambios en las políticas públicas, la regulación de la ley 80, la publicación obligatoria a través de Internet de todos los procesos licitatorios que se realizan en el país, etc., se toman dos decisiones que ampliaran a partir del año 2002 el campo de acción de CONOBRAS S.A.S; Por un lado se refuerza su vinculación con el sector público pero abarcando mayor área del territorio nacional, y por otro lado se potencializa su relación con el sector privado. Es así como en la actualidad se han ejecutado obras públicas en más de 5 departamentos de la nación incluidas entidades estatales, departamentales y municipales y se encuentra vinculada al principal grupo de contratistas de importantes empresas del sector privado.

La estrategia empleada por la firma para mantenerse y consolidarse en el mercado es la de estar a la vanguardia de los cambios en la contratación pública, las variaciones en el entorno jurídico, financiero y político, así como la continua renovación de los avances tecnológicos y formativos.

Con el ánimo de perfeccionar todos sus procesos y en la búsqueda de ofrecer mayor calidad y mejor servicio, la empresa está en proceso de certificación de la Calidad con ICONTEC, en la norma ISO 9001 de 2008.

2.2 UBICACIÓN

Esta empresa de CONSULTORIAS – OBRAS – PROYECTOS DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA Se encuentra ubicado en la ciudad de Santiago de Cali en el Valle del Cauca, departamento de Colombia, con los siguientes datos de contacto:

Av. ROOSEVELT # 52ª – 45 Centro Comercial Rapisur, Of 27B

Tel: 513 14 84

Fax: 551 73 86

Cel: 312 851 01 27

e-mail:conobras@hotmail.com.

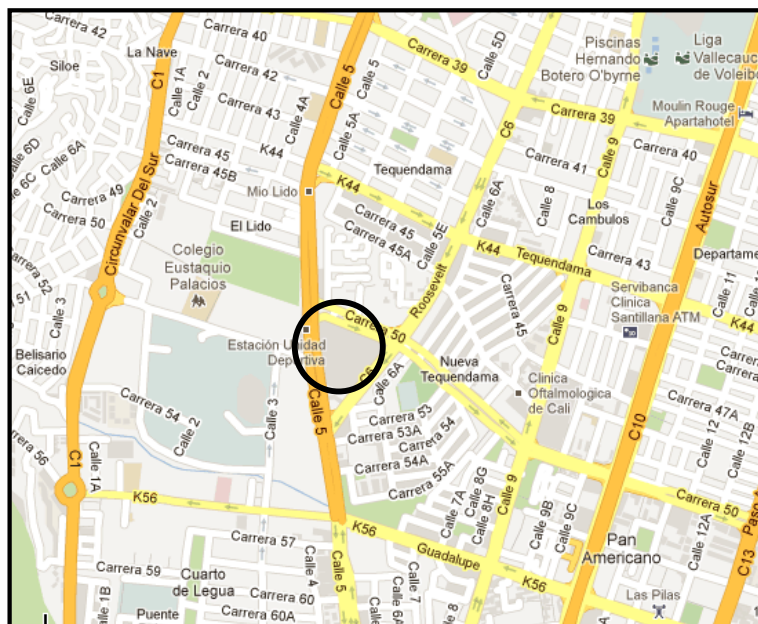
Cali – Colombia

Figura 2 Logo Empresa



Fuente Conobras

Figura 3 Ubicación geográfica de la empresa



Fuente: www.maps.google.com

CONOBRAS S.A.S., es una firma relativamente nueva en el mercado, con 15 años de constituida, se ha dedicado principalmente a suplir los requerimientos de la construcción en el sector público, este sector ha sido el apoyo principal de la organización, dejando un importante vacío en el sector privado. Sin embargo, con las nuevas políticas del estado, la publicación oficial obligatoria de todos los procesos licitatorios que se presenten en el país, la regulación de la Ley 80 de 1993, las gabelas tributarias que brinda este gobierno para la creación de empresas y el afán personal por estar al tanto de los cambios en la contratación pública, han permitido que la empresa esté creciendo, aunque de manera tímida. CONOBRAS S.A.S., es una organización absolutamente dependiente de las políticas públicas y de las variaciones de la economía, lo que se demuestra con las inclemencias de la recesión económica del año 2000, pero también se ha beneficiado del fortalecimiento de la economía en los años 2007 y 2008, sin embargo, esta situación hacen de esta, una empresa de alto riesgo y dependiente de aspectos externos, lo que demuestran la fragilidad de la organización, aspecto principal para evaluar y mejorar.

El sueño con el que se ha conformado esta empresa, ha sido siempre hacer de ella una organización fuerte, importante y reconocida, pero el propósito va más allá, no solo hacer de CONOBRAS S.A.S. un buen negocio, es hacer de esta una empresa ejemplo por construir obras de excelente calidad, innovadora, que mejore la calidad de vida de su entorno inmediato, pero sobre la idea es conformar una organización de la cual el grupo de trabajo se sienta a gusto y orgulloso de pertenecer, que le genere beneficios a sus integrantes, que crezca con beneficios recíprocos tanto para la organización como para sus integrantes, que les permita crecer profesional, personal y en lo posible económicamente.

El proyecto de planificar el desarrollo de la empresa se ha dispuesto como la principal herramienta para el logro de los objetivos sociales, ambientales, económicos y políticos del grupo. Se proponen lineamientos claros en términos del sentimiento y apropiación por lo que se hace, estableciendo como definición básica de trabajo, aquella suma de esfuerzos que en un segundo plano cumple con la acción de intercambiar recursos y en un primero la de satisfacer la necesidad interior de cada individuo de reconocerse como “ser” útil para una sociedad. La evolución generacional del capital humano, permitirá la construcción de este concepto ideológico, principal estrategia para el aseguramiento de una sociedad más justa y sostenible.

Los documentos que estructuran el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa, a través de sus componentes, MANUAL DE CALIDAD, PROCESOS, FORMATOS y ANEXOS, procura mantener la línea de sostenibilidad en cada uno de los procesos que se analiza, por tal razón se estructura a partir de una formulación que establece las metas y mecanismos necesarios para el logro de los objetivos trazados. En su desarrollo, se conceptúa sobre la base ideológica y práctica que mueve el ejercicio

de planificar y hacer consultoría, considerándolo como un acto intelectual y por tanto estructurante del desarrollo del país, la región y las ciudades, y exigiendo su reconocimiento como patrimonio cultural de la historia, porque es la consultoría quien registra el estado de avance de cada administración pública que decide utilizar nuestros servicios.

DATOS GENERALES

NOMBRE DE EMPRESA:	CONOBRAS S.A.S.
NIT:	900.722.991-7
ACTIVIDAD:	Diseño y construcción de obras civiles y arquitectónicas
GERENTE REPRESENTANTE LEGAL	JAIRO ANDRES FONSECA AVELLANEDA C.c. # 16.929.811 DE CALI
DIRECCIÓN POSTAL:	Cali Av. ROOSEVELT # 52ª – 45 Centro Comercial Rapisur, Of 27B
DIRECCIÓN ELECTRÓNICA:	conobras@hotmail.com.
TELÉFONO:	Cali 513 14 84
TELEFAX:	Cali 551 73 86

PORTAFOLIO DE SERVICIOS

- ✓ Diseño, mantenimiento y construcción de obras civiles y arquitectónicas.
- ✓ Consultoría e Interventoría técnica, administrativa y financiera de proyectos de construcción.

SEGMENTOS DEL MERCADO ATENDIDOS POR LA EMPRESA

- ✓ CONOBRAS S.A.S. atiende el sector público a través de empresas del estado, entidades gubernamentales y municipales, de igual manera ejecuta proyectos de vivienda de interés social (estratos 1 y 2), y (estratos 3 y 4) para las cajas de compensación, eventualmente se desarrollan proyectos propios, actualmente estamos incursionando en la remodelación y asesoría para unidades residenciales.

VOLUMEN DE OPERACIÓN

- ✓ La empresa presenta un volumen de contratación anual promedio de \$700.000.000 de pesos anuales.
- ✓ El capital de trabajo de la empresa es de \$ 418.000.000 pesos.

TAMAÑO DE LA EMPRESA.

Junta Directiva

- **ARQ. JAIRO ANDRES FONSECA** Director
- **ING. JAIRO V. FONSECA M.** Director Operativo

El número de empleados de CONOBRAS S.A.S. es:

- ✓ 3 personas empleadas,
- ✓ 1 asesor de calidad,
- ✓ 1 asesor contable,
- ✓ 1 asesor jurídico,
- ✓ 6 asesores técnicos.

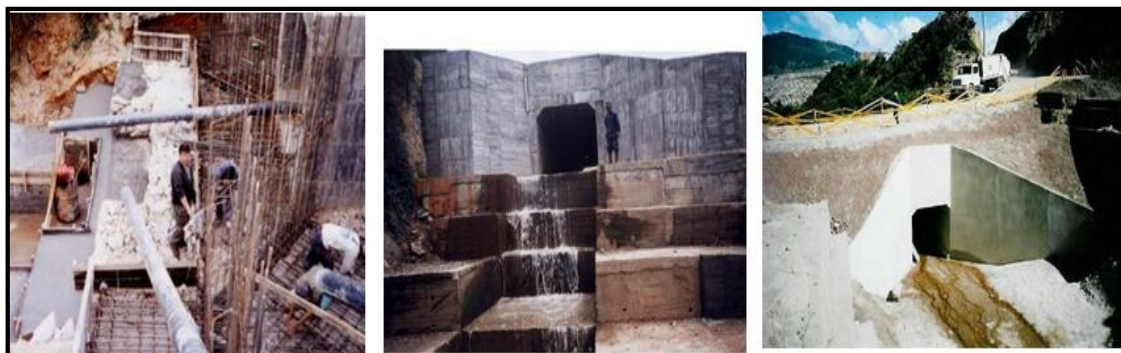
ALGUNOS PROYECTOS:

Figura 4 Reforzamiento estructural pantalla concreto Torres de Alicante



Fuente Conobras

Figura 5 Obra infraestructura: Box coulvert relleno doña Juana Bogota



Fuente Conobras

Figura 6 Obras de vivienda interés social Urb.Villa Adriana La Tebaida



Fuente Conobras

Figura 7 Obras de Cooperación internacional Centro Cultural Depto Nariño



Figura 8 Obras institucionales; Aulas, laboratorios, talleres Sena Cali-Buga



Figura 9 Otras obras; Pavimento, diseño oficina abierta, adecuación oficinas



Fuente Conobras

3 ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1 CARACTERIZACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA

Desde el año 2015, el gobierno inicio un programa llamado “Mi Casa Ya”, este programa entregara alrededor de 100mil cupos para vivienda nueva, los cuales ascienden a una inversión cercana de los 2.4 billones de pesos. Se estima que la demanda efectiva del programa a nivel nacional es de 842.786 hogares, donde el departamento del Valle presenta una participación de 6.010 viviendas.

Camacol Valle anunció que este proyecto del Gobierno y el Ministerio de Vivienda (que representa el 6 por ciento de las 100 mil) seguirán jalonando la economía del departamento, no solo por ayudar a reducir los índices de pobreza extrema, sino porque permitirá que los niveles de desempleo sigan bajando para este año.

Por ejemplo, para la construcción de dichas viviendas, el departamento recibirá 282.732 millones. La entidad gremial regional prevé que, una vez más, el sector de la construcción será el motor de la economía para la región, pues, por ejemplo, con la construcción de las 6.010 viviendas gratis se crearán, al menos, 40.080 empleos formales.

Por el otro lado, porque la ejecución de 6.010 unidades de vivienda, contribuirá a la disminución del déficit cuantitativo de vivienda para el Valle del Cauca, el cual para 2015 está alrededor de 259.442 hogares, según proyecciones realizadas por el gremio, en el Plan Estratégico de Vivienda para la ciudad de Santiago de Cali de 2016.

En resumidas cuentas, el sector de la construcción en el Valle del Cauca se moverá así:

-Casas gratis a construir: 6.010

-Inversión proyectada: 241.556 millones de pesos

-Nuevos empleos generados: 40.176 (en el año)

Cabe anotar que el total de casas gratis para el departamento del Valle del Cauca es de 9.500 unidades, donde Palmira, Buga y Tuluá serán los municipios más beneficiados.

Fuente: Camacol Valle

La ruta hacia la competitividad, el desarrollo y el progreso de Colombia, así como del Valle del Cauca, pasa por una mejora significativa de la infraestructura de este departamento, tema que, desde el presidente de la República, Juan Manuel Santos, hasta el Gobierno departamental y el bloque parlamentario de la región priorizaron,

asignándole a los proyectos de mayor impacto un monto que superará los cuatro billones de pesos.

“Entre las principales líneas de proyectos tenemos infraestructura, con las grandes obras de conectividad del Valle del Cauca con el país y el resto del mundo.”, manifestó Christian Garcés, secretario de Planeación del departamento, refiriéndose a que el puerto de Buenaventura es un punto estratégico de salida e ingreso de mercancías del país.

A esta región le corresponde el cuarto corredor de la Troncal de Occidente, la cual arranca en Rumichaca, pasa por Pasto (tramo en construcción) para luego llegar al Cauca y Valle del Cauca (tramo que ya se encuentra en operación) y después sigue por Antioquia con la Autopista de la Montaña, vía que permite conectar Medellín con el mar.

En el Acuerdo para la Prosperidad celebrado en el municipio de Buga, el primer mandatario anunció que los aportes para infraestructura de parte del Gobierno nacional suman a 2.1 billones, ya asignados para obras viales en la región.

Figura 10 Ubicación geográfica de Cali



Fuente: www.google.com

3.1.1 Sector de la Construcción en el Valle del Cauca

El sector de la construcción en el Valle del Cauca aspira a crecer este año 9.7%, gracias a las medidas de impulso a la vivienda presentadas por el Gobierno y a la mejora en las expectativas económicas regionales.

“Todo ha demostrado que cuando las condiciones se dan, la construcción es uno de los principales jalonadores de la economía. Este año el sector deberá crecer entre 8 % y 10 % en el agregado del PIB del Valle.

Se destaca que al mes de febrero del 2015 la generación de empleo de esta industria creció 7 % y que la cifra se podría duplicar en lo corrido del año. Esto se ha dado, afirmó Gaviria, por el impacto de la construcción de las 8.941 viviendas gratis que se realizan en el Departamento.

Ahora, los constructores nos preparamos para aprovechar la dinámica en las ventas de vivienda, gracias a la reducción de la tasa de interés de 12 % a 7 %. “En el caso de la región hay una oferta en este momento de 2118 unidades en el rango de precios que obtendrá el subsidio (entre \$80 millones y \$200 millones).

Solo Cali tiene 1509 unidades a la venta. Esperamos también que se agilice el lanzamiento de nuevos proyectos”, afirmó Gaviria durante la presentación del ‘clúster’ de la construcción del Pacífico, un proyecto liderado por la Cámara Colombiana de la Infraestructura Occidente, la Lonja de Propiedad Raíz de Cali y el Valle y Camacol.

Según cifras de Camacol, las ventas de vivienda en el primer bimestre del año crecieron 18,8 % en Cali y su área de influencia; la oferta aumentó 1,2 % y las iniciaciones el 97 % frente al 2015.

Así mismo, entre marzo del 2014 y febrero del 2015, el número de unidades en proyectos nuevos en Cali sumó 5.157 viviendas, registrando una caída de 22 %, pero las obras iniciadas repuntaron 12 % para 6.579 soluciones, en igual periodo (ver gráfico).

Para Camacol, el buen comportamiento del sector en el inicio del 2013 es el resultado del positivo impacto de la inversión de \$368.000 millones correspondientes a las viviendas gratis, pues en el 2015 solo se destacó en la región el indicador de iniciaciones. El Dane informó que el área aprobada para construcción en el país creció 33 % en el primer bimestre del año.

Según la Cámara Colombiana de la Construcción, Camacol Valle, el sector de la construcción será el gran dinamizador de la economía vallecaucana en el 2016 debido a la gran inversión para este año.

Sin duda, el sector constructor será uno de los principales responsables del desarrollo económico de la región en este año. El Valle del Cauca será el

responsable de una inversión proyectada de 241 mil 556 millones de pesos y la generación de 40.176 empleos formales para este año 2016.

El hecho que en el departamento sean ejecutadas 6.010 viviendas de interés prioritario durante el año, un 6 por ciento del total que se construirá en todo el país como parte de la Política Nacional del Gobierno del presidente Juan Manuel Santos, impactará positivamente la mayoría de los indicadores económicos del Valle del Cauca. Se calcula que son 32 subsectores de la economía regional los que se interrelacionan con el sector de la construcción.

La inversión que llegará al Valle del Cauca por la construcción de las viviendas gratuitas será de 282.723 millones de pesos, lo que representa 77.723 millones más que la cifra que recibirá este año el departamento por concepto de regalías.

Camacol Valle considera que la apuesta del Gobierno Nacional es muy importante desde varios frentes. Por un lado, porque el programa beneficiará a un grupo de la población que tradicionalmente no tiene acceso a los mecanismos para el cierre financiero de sus viviendas.

En el caso Cali, por ejemplo, según cifras del Estudio de Oferta y Demanda de Vivienda en Santiago de Cali y su área de influencia 2015, realizado por Camacol Valle, el 74,7 por ciento de los hogares caleños percibe un ingreso inferior a 4 salarios mínimos mensuales.

Por otro lado, porque la ejecución de 6.010 unidades de vivienda, contribuirá a la disminución del déficit cuantitativo de vivienda para el Valle del Cauca, el cual para el 2015 estuvo alrededor de 259.442 hogares, según proyecciones realizadas por el gremio, en el Plan Estratégico de Vivienda para la ciudad de Santiago de Cali de 2010.

Sin duda, el sector constructor será uno de los principales responsables del desarrollo económico de la región en este año. El Valle del Cauca será el responsable de construir el 83,5 por ciento de las 6.010 viviendas asignadas, con una inversión proyectada de 241.556 millones de pesos y la generación de más de 40.000 empleos formales en el transcurso del año.

En el sector de la construcción, los principales indicadores evidenciaron un desempeño positivo en la actividad edificadora tanto potencial como efectiva. Los metros cuadrados aprobados crecieron 24,3%, mientras que las obras culminadas y nuevas lo hicieron 0,6% y 10,4%, respectivamente. La financiación de vivienda aumentó 27,5%; mientras que el índice de costos de la construcción de vivienda creció en 6,2%.

Censo de edificaciones. El estado de las edificaciones en Cali AU dejó un balance positivo durante 2015. Las obras nuevas construidas registraron un total de 952,9 mil m2, luego de los 863,4 mil m2 de 2014, lo que representó un crecimiento de

10,4%. Esta cifra superó el desempeño obtenido entre 2003 y 2012 cuando el metraje de estas obras se incrementó en 2,1%. Consecuentemente, el metraje por unidad nueva también creció al pasar de 110,0 m2 a 114,6 m2.

Por destinos, el metraje de obras nuevas se concentró principalmente en los destinos vivienda (apartamentos y casas) en 72,8%, y hospitales en 9,5%. Entre 2014 y 2015, el metraje de obras nuevas para hospitales fue el más dinámico al crecer 2.519,2%, seguido por educación con 330,9% y hoteles con 135,8%, entre los principales. En lo relacionado con el destino vivienda, mientras el metraje para casas creció en 21,7%, el de apartamentos cayó en 14,6%; adicionalmente, los metros cuadrados nuevos para comercio se redujeron en 14,9% y oficinas en 38,7%.

Tabla 1 Cali AU censo edificación, según obra nueva, por destino 2014-2015

Destinos	Obras nuevas	
	Unidades	Metraje
2014		
Total	7.849	863.451
Apartamentos	5.282	503.497
Oficinas	68	23.203
Comercio	189	35.849
Casas	2.203	216.350
Bodegas	43	47.677
Educación	17	9.100
Hoteles	7	2.526
Hospitales	9	3.473
Administrativo público	4	3.193
Otros	27	18.583
2015		
Total	8.316	952.905
Apartamentos	5.105	430.184
Oficinas	50	14.233
Comercio	227	30.504
Casas	2.771	263.209
Bodegas	80	54.110
Educación	42	39.216
Hoteles	5	5.956
Hospitales	13	90.964
Administrativo público	2	3.666
Otros	21	20.863

Fuente: DANE.

En cuanto a las unidades nuevas edificadas en Cali AU, estas se incrementaron en 2015 al totalizar 8.316 frente a las 7.849 de 2014. Los destinos que aumentaron el número de unidades nuevas fueron, en su orden: casas, comercio, bodegas, educación y hospitales; mientras las que redujeron fueron: apartamentos, oficinas, otros, administrativo público y hoteles. Estos resultados muestran que en Cali AU, entre 2014 y 2015, las casas fueron el destino con mayor incremento a pesar del mayor volumen registrado por los apartamentos en ambos años. De manera similar, las obras culminadas también presentaron un balance positivo, aunque a un menor nivel respecto al presentado por las obras nuevas.

Dichas obras cerraron 2015 con un crecimiento de 0,6%, luego de la caída obtenida en 2014 de 12,3%. A pesar de ello, el metro por unidad culminada se redujo al llegar a 107,6 m2 frente a los 119,4 m2 de 2014.

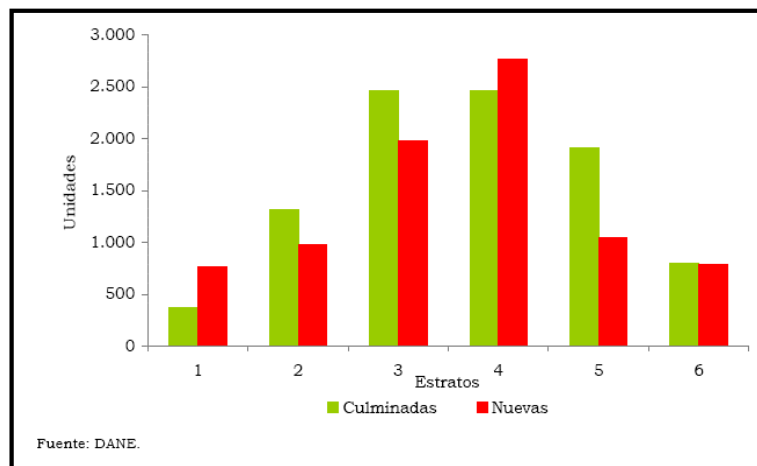
Tabla 2 Cali A.U Censo edificaciones, según obra culminada por destino 2014-2015

Destinos	Obras culminadas	
	Unidades	Metraje
2014		
Total	8.349	997.198
Apartamentos	5.569	471.509
Oficinas	39	9.168
Comercio	344	118.453
Casas	2.287	234.044
Bodegas	44	37.829
Educación	13	20.497
Hoteles	9	26.670
Hospitales	12	59.492
Administrativo público	5	3.732
Otros	27	15.804
2015		
Total	9.322	1.003.121
Apartamentos	5.508	520.107
Oficinas	105	22.959
Comercio	826	50.295
Casas	2.671	280.380
Bodegas	139	48.307
Educación	31	40.098
Hoteles	4	2.938
Hospitales	14	23.540
Administrativo público	1	662
Otros	23	13.835

Fuente: DANE.

El crecimiento positivo en los metros culminados se explicó por el repunte registrado en vivienda, destino principal que se incrementó en 19,8% por el lado de las casas y en 10,3% por el lado de los apartamentos; otros destinos que presentaron crecimientos fueron: oficinas (150,4%), educación (95,6%) y bodegas (27,7%). Por su lado, los que registraron descensos fueron: hoteles (89,0%), administrativo público (-82,3%), hospitales (-60,4%), comercio (57,5%) y otros (-12,5%). En cuanto a las unidades culminadas, las de comercio, casas, bodegas, oficinas, educación y hospitales se incrementaron, al mismo tiempo que los destinos de apartamentos, hoteles, administrativo público y otros se redujeron, todo esto entre 2014 y 2015. Adicionalmente, la gran mayoría de las unidades de las obras culminadas y nuevas ejecutadas en Cali AU durante 2015 se concentraron en los estratos 3 y 4.

Figura 6 Cali AU Unidades obra culminadas-nuevas, estrato 2014-2015



De otra parte, el estado de las obras para el cuarto trimestre de 2015 indicó que, en Cali AU, las culminadas descendieron en 11,1%. A su vez, las en proceso cayeron 0,9% como resultado de la reducción en las que continúan en proceso de 7,4%, acompañado del aumento en las nuevas de 17,6% y 19,8% en las que reiniciaron proceso. Entre tanto, las paralizadas disminuyeron 5,6%, inducidas por la caída en las que continúan paralizadas (-6,5%) y las nuevas paralizadas (-0,2%).

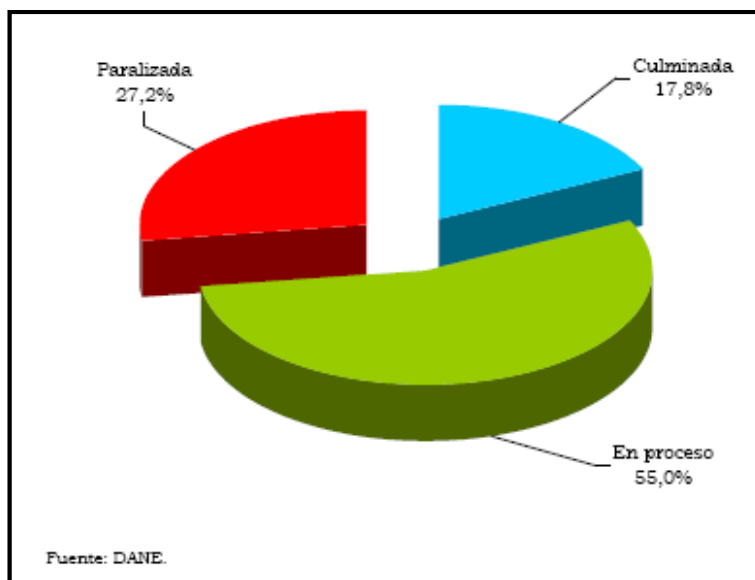
Tabla 3 Total Cali AU estructura general censo edificaciones según estado obra 2014-2015

Metros cuadrados								
Trimestres	Obras culminadas	Obras en proceso			Total proceso	Obras paralizadas o inactivas		
		Obras nuevas	Continúan en proceso	Reinició proceso		Obras nuevas	Continúan paralizadas	Total paralizadas
Total doce áreas urbanas y tres metropolitanas								
2010								
I	2.510.150	2.933.811	11.408.249	518.030	14.860.090	596.316	2.358.916	2.955.232
II	3.013.177	3.188.569	11.614.402	258.275	15.061.246	669.753	2.430.346	3.100.099
III	2.838.107	2.806.901	11.971.151	420.107	15.198.159	549.350	2.418.405	2.967.755
IV	3.013.846	3.347.869	11.832.768	385.778	15.566.415	757.823	2.343.132	3.100.955
2011								
I	2.909.369	2.875.372	12.300.760	372.018	15.548.150	698.267	2.376.509	3.074.776
II	2.846.541	3.707.800	12.279.858	433.827	16.421.485	703.321	2.363.699	3.067.020
III	2.840.839	3.388.505	13.093.194	356.984	16.838.683	765.645	2.451.996	3.217.641
IV	3.377.528	4.299.727	12.761.197	301.038	17.361.962	1.067.100	2.619.628	3.686.728
Área Metropolitana de Cali								
2015								
I	178.668	186.083	846.545	27.013	1.059.641	76.507	377.127	453.634
II	294.402	249.295	726.157	34.459	1.009.911	79.176	392.793	471.969
III	193.603	217.828	787.735	37.030	1.042.593	61.412	402.690	464.102
IV	330.525	210.245	679.980	26.831	917.056	64.458	411.039	475.497
2011								
I	256.973	253.383	675.129	31.610	960.122	59.011	370.895	429.906
II	233.218	208.497	680.130	24.676	913.303	85.053	371.927	456.980
III	219.195	243.878	663.880	36.729	944.487	57.611	393.966	451.577
IV	293.735	247.147	629.329	32.135	908.611	64.337	384.365	448.702

Fuente: DANE.

También, el estado de las obras en proceso de cada una de las doce áreas urbanas y tres metropolitanas donde se captura la información del Censo de Edificaciones, dejó a Cali AU como la cuarta ciudad en relevancia. El área total en proceso de las doce áreas urbanas y tres metropolitanas llegó a 17,3 millones de m² en el cuarto trimestre de 2014 y se distribuyó así: Bogotá (38,7%), Medellín (19,5%), Bucaramanga (9,0%), Cali y Barranquilla (5,2%), Cúcuta (3,6%), Pereira (3,4%), Cartagena (2,7%), Neiva (2,4%), Villavicencio (2,3%), Ibagué (1,9%), Armenia (1,8%), Pasto (1,7%), Manizales (1,6%) y Popayán (0,9%). Finalmente, la estructura del censo de edificaciones en el cuarto trimestre de 2015 mostró que las obras en proceso representaron 55,0%, las obras paralizadas 27,2% y las obras culminadas 17,8%.

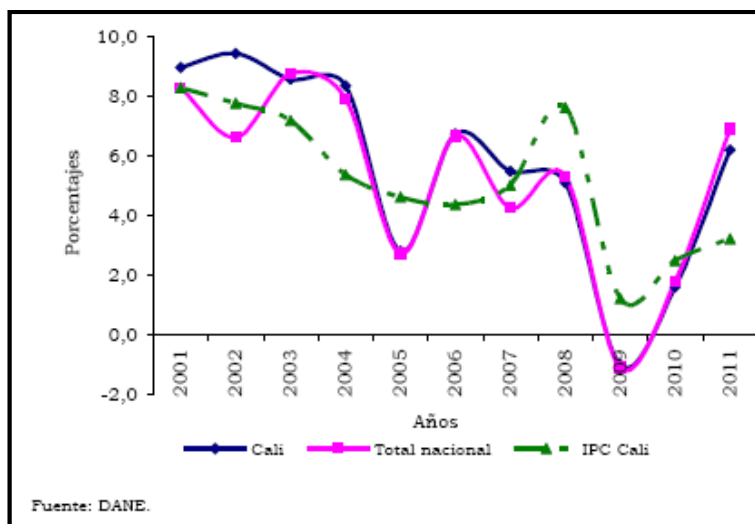
Figura 7 Cali A.U. Distribución del área, según estado de obra 2015



Indice de costos de la construcción de vivienda (ICCV). El comportamiento del ICCV continuó su registro ascendente luego de la caída sufrida durante 2009. Durante 2011, el ICCV en la ciudad de Cali cerró el año en 6,2%, es decir 4,6 pp más respecto a 2010. La dinámica local fue similar, aunque inferior a la obtenida por el índice agregado de las 15 ciudades que llegó a 6,9%, es decir 5,1 pp superior a 2014.

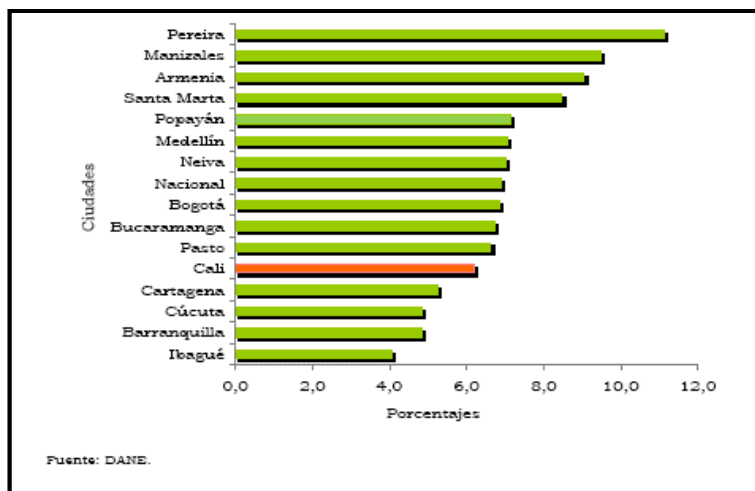
Entre 2001 - 2015, el ICCV de la ciudad de Cali obtuvo una variación promedio de 5,6% con el mayor nivel en 2002 y el menor en 2009. Comparado con el total nacional, cuyo promedio fue 5,3%, el índice local evidenció una trayectoria superior, pero en el mismo sentido hasta 2007 (excepto 2003), hecho que indicó, en términos relativos, que la variación de precios en la canasta de insumos de construcción de vivienda de la ciudad ejerce efectos importantes sobre la dinámica nacional. Respecto al IPC de Cali, el ICCV se ubicó por encima al comienzo del periodo, lo que revela una mayor aceleración de los precios de los insumos de construcción con respecto al comportamiento promedio de precios de la canasta familiar.

Figura 8 Cali y total nacional. Variación anual del ICCV y el IPC 2001-2011



De las quince ciudades donde se obtiene el ICCV, siete se ubicaron por encima de la variación promedio nacional. Entre ellas se ubicaron: Pereira (11,1%), Manizales (9,5%), Armenia (9,1%), Santa Marta (8,5%), Popayán (7,1%), Medellín y Neiva (7,0%). Por debajo se encontraron: Bogotá (6,9%), Bucaramanga (6,7%), Pasto (6,6%), Cali (6,2%), Cartagena (5,3%), Cúcuta y Barranquilla (4,8%) e Ibagué (4,1%).

Figura 9 Quince ciudades y total nacional. Variación anual del ICCV 2015



Comparando las variaciones del ICCV entre 2014 - 2015, por ciudades, se observó que la mayor diferencia la alcanzó Pereira, seguida de Manizales y Santa Marta, entre las principales; mientras que Cúcuta, Ibagué y Barranquilla fueron las menores.

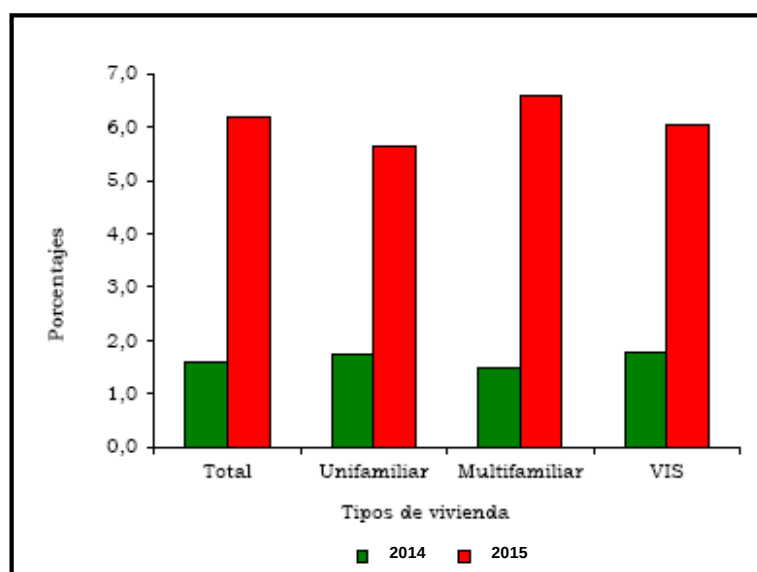
Tabla 4 Variación del ICCV, según ciudades 2014-2015

Ciudades	2014	2015	Diferencia porcentual
Nacional	1,8	6,9	5,1
Pereira	1,6	11,1	9,5
Manizales	3,2	9,5	6,3
Armenia	3,1	9,1	5,9
Santa Marta	2,4	8,5	6,1
Popayán	2,5	7,1	4,7
Medellín	1,0	7,0	6,0
Neiva	2,4	7,0	4,6
Bogotá	1,9	6,9	5,0
Bucaramanga	1,7	6,7	5,0
Pasto	1,6	6,6	5,0
Cali	1,6	6,2	4,6
Cartagena	1,1	5,3	4,1
Cúcuta	2,3	4,8	2,6
Barranquilla	1,2	4,8	3,6
Ibagué	0,9	4,1	3,2

Fuente: DANE.

Por tipo de vivienda, el ICCV, en los tres tipos, obtuvo un comportamiento superior respecto a 2014. En la vivienda multifamiliar la variación en 2015 fue 5,1 pp superior frente a 2014, en la VIS fue 4,3 pp y en la unifamiliar 3,9 pp. Al contrastar los resultados de los tipos de vivienda con el índice de la ciudad se obtuvo que la multifamiliar se ubicó por encima, mientras la unifamiliar y la VIS por debajo.

Figura 10 Cali variación anual del ICCV, por tipos de vivienda 2014-2015



Licencias de construcción. Este indicador permite establecer lo que será el desempeño de la dinámica edificadora en el mediano plazo. Durante 2015, las cifras presentadas para el departamento del Valle muestran un desempeño positivo de la actividad constructora potencial. En ese año, el metraje total llegó a 2,5 millones luego de haber estado en 2,0 millones en 2014, lo que representó un incremento de 24,3%; este crecimiento fue inferior al presentado entre 2009 y 2010 cuando llegó a 37,6%.

No obstante, vale la pena mencionar que el metro cuadrado por licencia en el Valle del Cauca fue superior al registrado en 2010, al pasar de 592,7 m² a 728,6 m². Por su parte, el principal destino del área licenciada en el departamento de vivienda reportó un crecimiento (32,3%) superior al total departamental, el cual también obtuvo un mayor metraje por área entre 2014 y 2015 al pasar de 494,4 m² a 641,2 m².

En lo relacionado con el total nacional que abarca 77 municipios del país, el metraje total fue de 23,7 millones en 2015 frente a 17,7 millones de 2014, lo que arroja un crecimiento de 33,9%; superior al nivel presentado por el Valle del Cauca. En cuanto a la representatividad del metraje licenciado por el departamento a nivel nacional llegó a 10,6% frente a 11,4% obtenido en 2014.

Tabla 5 Valle del cauca, número licencias construcción-área por construir 2014-2015

Municipios	2014				2015			
	Número de licencias		Área a construir (metros cuadrados)		Número de licencias		Área a construir (metros cuadrados)	
	Total	Vivienda	Total	Vivienda	Total	Vivienda	Total	Vivienda
Total nacional	26.607	23.459	17.733.292	13.534.854	26.964	23.872	23.746.928	18.750.527
Total Valle	3.410	3.090	2.021.044	1.527.652	3.447	3.151	2.511.630	2.020.429
Cali	1.618	1.425	1.127.812	894.496	1.510	1.359	1.674.438	1.455.232
Palmira	278	248	369.105	268.713	307	276	215.224	188.685
Yumbo	313	286	152.202	73.393	252	207	233.735	71.829
Buga	272	257	120.707	97.846	298	282	93.134	86.223
Cartago	163	146	78.690	59.037	239	216	138.713	97.035
Tuluá	513	497	77.347	66.535	626	611	92.898	82.108
Buenaventura	67	52	55.789	32.740	56	45	37.253	14.178
Jamundí	186	179	39.392	34.892	159	155	26.235	25.139

Fuente: DANE.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, los resultados de Valle del Cauca se explicaron por el crecimiento presentado en los metros aprobados en los municipios de Cali, Yumbo, Cartago y Tuluá; por su parte en Palmira, Buga, Buenaventura y Jamundí presentaron comportamientos negativos. Es de resaltar la dinámica presentada en los dos municipios que concentran la mayor cantidad de metros cuadrados licenciados. Cali, que representó 66,7% del metraje departamental, creció 48,5%, mientras Palmira obtuvo una caída de 41,7%. Por tipo de vivienda, en lo que tiene que ver con VIS y no VIS, las cifras locales indicaron que la no VIS fue la más representativa (71,9%) y la que obtuvo crecimiento positivo. Este tipo de vivienda se expandió en 60,8%, mientras la VIS cayó en 9,1%. Se observó que en la no VIS la mayor proporción del área licenciada fue para apartamentos y su crecimiento llegó a 78,1%; mientras las casas crecieron en 27,3%. Por otro lado, en la VIS también fue el destino apartamento el más dinámico, ya que no solo fue el de mayor cantidad de metros cuadrados sino el que generó un incremento positivo. Se debe advertir que tradicionalmente en la VIS predominaba el tipo casa, pero durante 2015 los metros cuadrados licenciados en su gran mayoría correspondieron a apartamentos.

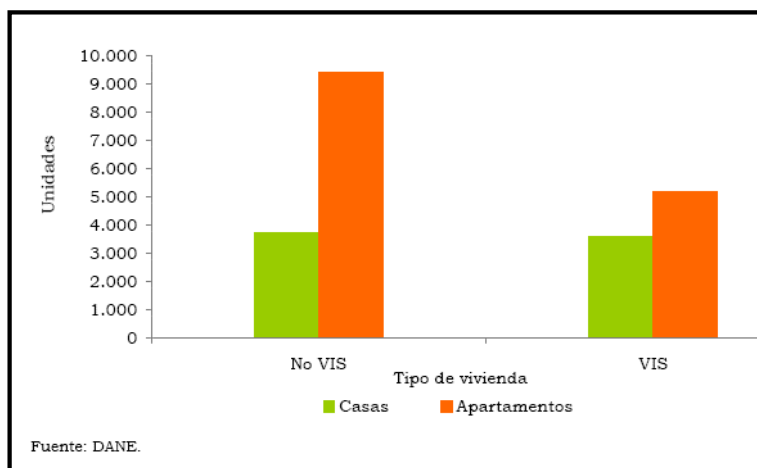
Tabla 6 Valle del cauca, licencias construcción tipo de vivienda 2014-2015

Tipo de vivienda	2014		2015	
	Unidades	Metraje	Unidades	Metraje
Total Valle	18.703	1.527.652	21.867	2.020.429
Casas	8.636	672.828	7.271	623.633
Apartamentos	10.067	854.824	14.596	1.396.796
Total VIS	10.501	623.812	8.738	567.050
Casas VIS	6.134	365.346	3.563	232.296
Apartamentos VIS	4.367	258.466	5.175	334.754
Total no VIS	8.202	903.840	13.129	1.453.379
Casas no VIS	2.502	307.482	3.708	391.337
Apartamentos no VIS	5.700	596.358	9.421	1.062.042

Fuente: DANE.

En cuanto a las unidades de vivienda aprobadas, las cifras de Valle del Cauca mostraron un total de 21.867 en 2015, frente a 18.703 de 2014. La no VIS representó 60,0% y la VIS 40%; en ambos casos predominó la vivienda tipo apartamento, principalmente en la no VIS.

Figura 11 Valle del cauca, unidades por tipo de vivienda 2015



En relación con los destinos, los metros cuadrados aprobados en 2015 resultaron en vivienda, comercio y bodega como los más significativos, explicando 94,6% del total departamental. De los doce destinos, ocho presentaron caídas en el metraje aprobado al compararse con las cifras de 2010; entre ellos se encuentran: hotel (-19,2%), educación (-72,7%), industria (-83,9%), oficina (-61,3%), administración pública (-71,2%), religioso (-66,9%), social (-97,3%) y otro no residencial (-100,0%). Los cuatro restantes fueron los que justificaron las cifras positivas del área licenciada en 2015; vivienda (32,3%), comercio (24,6%), bodega (661,8%) y hospital (79,1%).

Tabla 7 Valle del cauca, área total aprobada, según destinos 2014-2015

Destinos	Metros cuadrados	
	2014	2015
Total Valle del Cauca	2.021.044	2.511.630
Vivienda	1.527.652	2.020.429
Comercio	156.372	194.913
Bodega	21.092	160.683
Hospital	33.930	60.759
Hotel	25.021	20.222
Educación	66.562	18.167
Industria	72.902	11.763
Oficina	28.690	11.108
Administración pública	23.845	6.859
Religioso	16.422	5.437
Social	47.242	1.290
Otro no residencial	1.314	0

Fuente: DANE.

Figura 12 Obras en la región



Fuente Cámara de comercio de Cali

3.2 ENTORNO ECONÓMICO

Actualmente la economía mundial presenta índices de recesión; la cual afecta directamente a los mercados de los países consumidores de los productos colombianos. De tal manera es obvio que golpeará también nuestra economía, tanto en exportaciones como en divisas. Se convierte en amenaza cuando los

consumidores empiezan a sentir tal recesión en sus ingresos, prefiriendo alejarse de los créditos bancarios en especial los de vivienda, disminuyendo de esta manera tal demanda, tanto de las personas que trabajan en Colombia, como de las que reciben divisas de sus familiares que están perdiendo los trabajos en países como España y Estados Unidos.

La situación con nuestros vecinos Ecuador y Venezuela se pone más compleja con las reelecciones de sus respectivos presidentes, ya que sus políticas de comercio con Colombia tienen limitantes que dificultan nuestras exportaciones.

A pesar de esto aún se presentan inversionistas de los países desarrollados que quieren invertir en Colombia, debido a la saturación de sus propios mercados y la poca demanda reflejada por la recesión de sus países, además de los inversionistas árabes que quieren hacerlo en Brasil, Colombia, Chile y Perú.

El fortalecimiento del dólar respecto al peso, hace aún más atractivo para las empresas extranjeras el ejecutar obras de infraestructura en el país ya que los dólares rinden más.

Con el fin de mitigar la recesión, el banco de la República ha empezado a bajar las tasas de interés para que las personas busquen créditos; de otra parte, el gobierno apalanca la economía por medio de la estimulación del sector de la construcción que es el más representativo del PIB mediante la inversión en mega proyectos, planes parciales de construcción e incentivos para la compra de vivienda nueva.

De otra parte, Fedelonjas informa que entre enero del 2.014 y enero del 2.015 las transacciones inmobiliarias se han valorizado en un 8%, evidenciando la solidez de los bienes raíces en un momento en el que hay pocas alternativas de inversión.

Cuadro 1 Análisis del macro ambiente entorno económico

ANALISIS DEL MACRO AMBIENTE					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
TASAS DE INTERES	O	X			
PIB	A		X		
TASA DE INFLACION	A	X			
TRM	A		X		
DEUDA EXTERNA	A		X		
REMESAS	A				X
CAPITAL EXTRANJERO	O				X
INVERSION PUBLICA	O				X

Fuente: Propia

Cuadro 2 Matriz Integrada del análisis externo - entorno económico

MATRIZ INTEGRADA DEL ANALISIS EXTERNO – ENTORNO ECONÓMICO			
VARIABLES CLAVE	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
TASAS DE INTERÉS	Tanto compradores como constructores ven en el sector financiero una oportunidad en el momento en que las tasas bajan.	El Gobierno ha destinado 500.000 millones de pesos para promover la reducción de las tasas de interés de los créditos hipotecarios. La cual se encuentra en el 1,13 % mensual, acercándose a las bajas tasas del año 2.007.	(OPORT. MAYOR) Al financiar nuestros proyectos con tasas bajas nos permite ofrecer precios competitivos a nuestros compradores. De igual manera aumentarán las ventas, especialmente en las propiedades cuyo costo oscila entre 90 y 199 millones.
REMESAS	Muchas ventas se hacen a personas que reciben las remesas de sus familiares que viven en el extranjero.	Debido a la recesión mundial en varios países han despedido a los empleados extranjeros incluyendo allí a los colombianos, disminuyendo considerablemente el ingreso de remesas al país.	(AMENAZA. MAYOR) El hecho de que disminuyan las remesas hace que disminuya la demanda, y esto nos obliga a innovar estrategias de ventas y mantener unos costos competitivos.
INVERSIÓN PÚBLICA	Al presentarse disminución en la demanda por la vivienda, el estado asume el jalonamiento de la economía mediante la construcción de obras civiles.	El Estado destinó 55 billones de pesos para obras públicas a nivel nacional de los cuales 2 billones son para el departamento del Valle del Cauca.	(OPORT. MAYOR) CONOBRAS tiene una marcada experiencia en licitar y trabajar con el estado.
CAPITAL EXTRANJERO	En un país subdesarrollado con una gran cantidad de necesidades en infraestructura es necesario que ingresen capitales extranjeros para dar liquidez al sector.	Hay inversionistas norteamericanos, europeos y árabes, interesados en invertir en Colombia. Especialmente en proyectos de concesión.	(OPORT. MAYOR) CONOBRAS SAS tiene contactos con organismos de cooperación internacional como C.H.F., O.E.I; S.E.C.A.B. y P.N.U.D.

Fuente: Propia

3.3 ENTORNO SOCIAL

El desarrollo nacional se concentra en especial en las ciudades capitales. Los departamentos y los municipios manejan cerca del 50% del gasto público nacional. Actualmente hay mucho por hacer; en servicios públicos, escuelas, vías, hospitales, etc.; los cuales son factores que mejoran la calidad de vida de sus respectivos habitantes y generan progreso para sus regiones.

En Colombia aparece un tercer sector para diferenciarse del estatal y del privado, el cual está formado por las organizaciones civiles no gubernamentales, fundaciones, asociaciones y gremios; además de la colaboración internacional que agrupan a estos entes alrededor de la filantropía y de esta manera servir a los más necesitados; a esto se le llama responsabilidad social.

Estas iniciativas de solidaridad están encaminadas en suplir necesidades relacionadas con los derechos humanos, la vivienda digna, la paz, la salud, la educación, promoción del desarrollo comunitario, movimientos étnicos, etc.

Las entidades sin ánimo de lucro canalizan los esfuerzos de cooperación, trabajo humano y la solidaridad de las personas, empresas y gobiernos contribuyendo a la construcción del tejido social.

Cuadro 3 Análisis del macro ambiente entorno social

ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE					
VARIABLE	A/O	AM	Am	Om	OM
EDUCACIÓN	A		X		
SALUD	O			X	
SERVICIOS PÚBLICOS	O				X
TASA DE DESEMPLEO	A	X			
ORDEN PÚBLICO	A		X		
VÍAS DE COMUNICACIÓN	O				X
DEFICIT DE VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL	O				X
DELINCUENCIA COMÚN	A		X		

Fuente: Propia

Cuadro 4 Matriz integrada del análisis externo - Entorno Social

MATRIZ INTEGRADA DEL ANALISIS EXTERNO – ENTORNO SOCIAL			
VARIABLES CLAVE	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
SERVICIOS PUBLICOS	A medida que crecen los municipios, las necesidades de aumentar las redes de servicios públicos son claras tanto en acueducto, alcantarillado y telecomunicaciones entre otros.	No solo debido al crecimiento de los municipios si no también al cambio de sistemas de acueducto y alcantarillado por obsoletos o por aumento en el diámetro de tuberías. Avances en telecomunicaciones también nos muestra la necesidad de ampliar las redes.	(OPORT. MAYOR) Hay mucho por hacer en los municipios y es para nosotros una buena oportunidad debido a la experiencia de nuestra empresa.
TASA DE DESEMPLEO	El desempleo impide el progreso de las familias al impedir que se pueda acceder a créditos para vivienda Disminuyendo así la demanda	El índice de desempleo se acerca al 14,1 %, regresando al que se presentaba en el año 2.002. En medio de esta recesión aparece la incertidumbre, tanto para los bancos como para los compradores de vivienda, al ser temerosos de no tener ingresos constantes durante el tiempo del crédito. Hay empresas que actualmente están en procesos de recorte de personal, con el fin de disminuir sus costos.	(AMENAZA. MAYOR) El desempleo disminuye la venta de vivienda y nos obliga a buscar otros nichos de mercado y a innovar con otras unidades de venta.
VIAS DE COMUNICACIÓN	Debido al crecimiento de las poblaciones, crece el flujo de vehículos intermunicipales obligando al estado a mantener y reparar vías, además de rediseñar y ampliar vías.	La tendencia en la ejecución de la ampliación de vías es mediante la concesión; pero también hay que conservar las vías existentes.	(OPORT. MAYOR) CONOBRAS SAS tiene experiencia en la reparación y mantenimiento de vías.
DEFICIT DE VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL	La vivienda de interés social forma parte fundamental de las políticas estatales.	En el 2.008 el área licenciada total fue de 12,9 millones de m2 en VIS En 152.000 unidades. Actualmente hay un déficit de 3,8 millones de viviendas donde 2,5 millones se catalogan como déficit cualitativo al no cumplir con los estándares mínimos de calidad de vida.	(OPORT. MAYOR) CONOBRAS SAS tiene experiencia en construcción de proyectos de interés social, diversificando así entre el sector privado y lo público.

Fuente: Propia

3.4 ENTORNO DEMOGRÁFICO

El polo denominado Cauca-Pacífico, que cuenta con los nodos de importancia en el mapa logístico nacional como Buenaventura, Buga y Cali, cuenta con ciertas particularidades específicas que cabe tener en cuenta en el proceso de conceptualización del modelo logístico nacional.

En primer lugar, el nodo portuario de Buenaventura requiere de actuaciones urgentes en materia infraestructural, que pasan por acondicionar el eje de acceso a Buenaventura de acuerdo a la demanda identificada y su potencial de crecimiento, organizar el entorno portuario de forma que se racionalice y maximice el aprovechamiento de los espacios, y orientar las actividades portuarias a la rotación de la carga en lugar de al almacenaje, como se ha venido haciendo hasta la fecha.

En este contexto, Buga se posiciona como una oportunidad para descongestionar el nodo de Buenaventura, puesto que la convergencia de ejes de primer orden le convierte en localización estratégica para la implementación de una plataforma logística. Asimismo, la posibilidad de conectarse con ferrocarril al puerto de Buenaventura se considera una ventaja competitiva para este nodo logístico de primer orden.

Finalmente, y no por ello menos importante, destacar el área metropolitana de Cali, tercera ciudad del país, que cuenta con un polo industrial muy consolidado, con empresas punteras y tecnológicamente desarrolladas.

Los aumentos en el número de población de las grandes ciudades continúan siendo en gran parte el resultado de desplazamientos forzados por la violencia, de personas que por falta de empleo en sus ciudades de origen se trasladan a estos sitios sin tener vivienda, generando asentamientos urbanos a modo de invasiones, creando problemas de salubridad e inseguridad.

Cuadro 5 Análisis del macro ambiente entorno demográfico

ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
CRECIMIENTO DE LA CIUDAD	O				X
DEFICIT EN LA INFRAESTRUCTURA	O				X
TASAS DE MIGRACION	O				X
TASAS DE NATALIDAD	O			X	
TASAS DE MORTALIDAD	A		X		
COBERTURA SERVICIOS PUBLICOS	A		X		

Fuente: Propia

Cuadro 6 Matriz integrada del análisis externo - Entorno Demográfico

MATRIZ INTEGRADA DEL ANALISIS EXTERNO – ENTORNO DEMOGRAFICO			
VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
DÉFICIT EN LA INFRAESTRUCTURA	El sector de la construcción ha tratado de suplir este déficit, pero es demasiado grande y hay que ir por partes.	Este déficit se sigue presentando especialmente en los bajos estratos.	(OPORT. MAYOR) (OM) En ciudades como Cali, el área urbana es cada vez más reducida. Se busca desembotellar la ciudad y mejorar el espacio público y su movilidad.
TASAS DE MIGRACIÓN	La falta de empleo o el pago de mano de obra barata, ha contribuido a que la gente emigre a otros países, con el fin de traer ingresos para mejorar su Calidad de vida.	La tendencia principal es viajar hacia España y Estados Unidos.	(OPORT. MAYOR) (OM) un factor que impide una mejor dinámica de consumo privado es la alta tasa de desempleo en Colombia. No obstante la recuperación de la economía, el desempleo en Colombia tiene problemas estructurales que no permiten una mejora sustancial pese a la recuperación del PIB. Durante los primeros 10 meses del año, el desempleo se mantuvo alrededor del 12%, tasa que permanecerá en lo que resta del año. En miras
CRECIMIENTO DE LAS CIUDADES	Está marcado directamente por el desarrollo de su infraestructura.	Las Ciudades necesitan crecer y al manejar internamente sus recursos, seguirán aprovechando la asignación de estos para invertir en su progreso.	(OPORT. MAYOR) (OM) El sector de la construcción es quien ejecuta estas obras. La constructora tiene excelentes relaciones con las administraciones municipales y estudia la realización de este tipo de proyectos.

Fuente: Propia

3.5 ENTORNO CULTURAL

En el gremio de la construcción encontramos que su sistema de mano de obra es bastante artesanal, con un marcado pensar, de que el conocimiento empírico que se ha transmitido por años es el indicado; de igual manera no comprenden algunas de las políticas de tipo de seguridad social que les favorecen.

Cuadro 7 Análisis del macro ambiente entorno cultural

ANALISIS DEL MACRO AMBIENTE					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
SEGURIDAD SOCIAL	A	X			
RECHAZO AL DESARROLLO TECNOLÓGICO	A		X		
INDUSTRIALIZACIÓN DE PROCESOS CONSTRUCTIVOS	A			X	

Fuente: Propia

Cuadro 8 Matriz integrada del análisis externo - Entorno Cultural

MATRIZ INTEGRADA DEL ANALISIS EXTERNO – ENTORNO CULTURAL			
VARIABLES CLAVE	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Seguridad social	Es un gremio donde los riesgos de accidentalidad son de los más altos.	Sin embargo a muchos trabajadores no les gusta usar los equipos de seguridad, los subcontratistas evaden la seguridad social de sus trabajadores (EPS, ARP, Pensiones) y muchos obreros no quieren perder su subsidio y por esta razón no se usan las ARP, otros creen que pagar la pensión es votar el dinero. Siendo todo lo anterior un alto riesgo incluso para la misma empresa contratante.	(AMENAZA MAYOR) La empresa debe estar permanentemente revisando el uso de los equipos de seguridad, verificando en las planillas de inscripción de la seguridad social de cada uno de los trabajadores, antes de que inicien actividades y de igual manera ver el pago de las mismas en los primeros días del mes siguiente, para garantizar el cumplimiento de la ley.
Rechazo al desarrollo tecnológico.	La industria de la construcción muestra unos avances representativos en el campo de la tecnología, tanto para aumentar rendimientos en mano de obra, como para disminuir costos en materiales, etc.	La tendencia de las empresas constructoras es a reducir costos y emplear tecnología de punta, innovando además con nuevos materiales para suplir las necesidades de los clientes; rompiendo de esta manera con las tradiciones de la mano obrera de Colombia donde muchos están casados con los sistemas de antaño.	(AMENAZA MAYOR) Nuestras obras se ven afectadas ya que debido a este pensar, toca hacer esfuerzos extras para capacitar el personal, especialmente cuando las obras aumentan, además que la mano de obra calificada para sistemas modernos se encarece. Con el uso de internet, se puede tener acceso a nuevos equipos que aumentan rendimientos y rebajan mano de obra.
Industrialización de procesos constructivos	La construcción es una industria y como tal debe ser regida por mecanismos de operación que permitan su máximo rendimiento y rentabilidad.	Con la globalización y el internet existe una retroalimentación mayor y permanente para compartir y mejorar los procesos constructivos.	(OPORTUNIDAD MAYOR) Esto demanda de nosotros mayor esfuerzo en la capacitación y culturización de todo nuestro personal, desde la gerencia, el equipo administrativo, de diseño, Ingeniería hasta el personal en el campo.

Fuente: Propia

3.6 ENTORNO TECNOLÓGICO

Cada día las empresas desarrollan software para el control de inventarios, costos, calidad, planeación, ventas, equipos, cartera, compras etc. y obtener información al día para la toma de decisiones y definir las estrategias comerciales a seguir. Igualmente nos dan herramientas para mejoras en los procesos de producción.

Cuadro 9 Análisis del macro ambiente Entorno Tecnológico

ANALISIS DEL MACRO AMBIENTE					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
SISTEMAS CONSTRUCTIVOS	O				X
SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	O				X
SOFTWARE PARA CONSTRUCCION	O				X
EQUIPOS Y MAQUINARIA	O			X	

Fuente: Propia

Cuadro 10 Matriz integrada del análisis externo - Entorno Tecnológico

MATRIZ INTEGRADA DEL ANALISIS EXTERNO – ENTORNO TECNOLOGICO			
VARIABLES CLAVE	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	El SGC le ha dado a las empresas del país competitividad en el mercado desarrollando cada vez mejores productos.	La certificación de las empresas se vuelve cada vez una obligación; no solo en sector privado sino también en el sector publico.	(OM) Da una mayor organización simplificando y estandarizando las actividades al interior de la compañía. Es una gran carta de presentación que abre las puertas para las negociaciones de la empresa.
SOFTWARE PARA CONSTRUCCION	El software da garantías para controlar los recursos de la compañía.	La tecnología avanza a pasos agigantados y cada día aparecen nuevos medios para simplificar las actividades.	(OM) Conobras cuenta con el sistema COPRES el cual controla contratos, presupuestos y en obra movto de inventarios, gasto de materiales. Este es el último programa que hay en el mercado, es una oportunidad mayor contar con lo último en software para presupuesto pues permite agilizar procesos y ser más rigurosos con el análisis de desperdicios e inventarios exactos.

Fuente: Propia

3.7 ENTORNO JURIDICO

El entorno jurídico de nuestro país, está en continuo cambio, la legislación que cobija al sector de la construcción ha recibido diferentes modificaciones en los últimos dos años. La ley 80 de 1993, fue actualizada desde el año 2007, es así como surgió la ley 1150 y sus decretos reglamentarios (decreto 2474) que básicamente genera mayores garantías en la contratación pública, también regula los requisitos de experiencia solicitados en los procesos licitatorios, de igual forma permite validar la experiencia de las personas naturales al momento de conformarse como empresa, estos aspectos, acompañados de la publicación obligatoria en Internet de todos los procesos licitatorios a ejecutarse en cualquier parte del país son herramientas definitivas para generar mayores posibilidades para la contratación pública.

Cuadro 11 Análisis del macro ambiente entorno jurídico

ANALISIS DEL MACRO AMBIENTE					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
REGLAMENTACION JUDIRICA DE LA CONTATACION PUBLICA (LEY 80 - LEY 1150 Y SUS DECRETOS REGLAMENTARIOS)	O				X
REGLAMENTACION AMBIENTAL	O			X	
LEGISLACION LABORAL	O			X	
NORMAS SISMORESISTENTE	O			X	
CODIGO DE COMERCIO	O			X	
POLIZAS	O			X	
REGIMEN TRIBUTARIO	A		X		
SEGURIDAD SOCIAL, PARAFISCALES	O			X	
SEGURIDAD INDUSTRIAL	A		X		

Fuente: Propia

Aspectos como la seguridad social, el pago de aportes parafiscales, la seguridad industrial, el pago de pólizas a empresas aseguradoras, el registro obligatorio ante la cámara de comercio, la inscripción en el registro tributario etc., son requisitos de carácter jurídico y de obligatorio cumplimiento por parte de las empresas contratistas de la construcción, estos requisitos sí bien son exigencias que no todos las personas naturales o incluso jurídicas están en capacidad de cumplir cabalmente, constituyen una garantía para el estado y la sociedad de que se está

construyendo con calidad, todas estas obligaciones jurídicas se convierten en una oportunidad para una empresa como CONOBRAS SAS, que se preocupa día a día por cumplir con los requisitos que exige la ley y por ello tiene todas las posibilidades de participar en los procesos públicos que ofrecen garantías.

Cuadro 12 Matriz integrada del análisis externo - Entorno Jurídico

MATRIZ INTEGRADA DEL ANALISIS EXTERNO – ENTORNO JURIDICO			
VARIABLES CLAVE	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACION
REGLEMENTACION JURIDICA DE LA CONTRATACION PUBLICA	La reglamentación jurídica es de especial importancia para la contratación pública, garantiza la transparencia de los procesos y es un mecanismo de protección contra las irregularidades del estado.	Debido a los vacíos existentes en La ley 80 de 1993, se ha reglamentado la contratación, partiendo de la situación actual, es así como la ley 1150 de 2007 y sus decretos reglamentarios (2474 de junio de 2008, etc.), regulan los plazos mínimos requeridos para la publicación de los procesos, involucran las cámaras de Comercio como veedores de la contratación, permiten incluir la experiencia de las personas naturales dentro de una persona jurídica y en general muestran una tendencia de hacer los procesos mas públicos, con mayores garantías, y con mas responsabilidades para las entidades.	(OPORT. MAYOR) A mayor regulación y transparencia de los procesos licitatorios, mas posibilidades de contratación para Conobras & Proyectos, firma distante de la politiquería pero con la garantía del cumplimiento total de todos los requisitos jurídicos que exige la ley y que le permiten participar en los procesos licitatorios actuales.
REGIMEN TRIBUTARIO	El sector de la construcción, es responsable de importantes obligaciones tributarias y fiscales	Como se ha dicho continuamente, la construcción es motor de la economía, pero así mismo es uno de los sectores mas rentables de la misma, es por ello que el estado exige altas responsabilidades tributarias, a medida que pasa el tiempo son mayores las obligaciones, es así como estamos ad portas de recibir una nueva reforma tributaria que con seguridad será mas exigente para el sector.	(AMENAZA. MAYOR) Teniendo en cuenta la actual crisis, una reforma tributaria mas exigente, podría desestabilizar el sector y particularmente nuestra empresa, debido a que la construcción es un sector algo inestable, es de alto riesgo para nosotros asumir mayores responsabilidades fiscales y tributarias.
SEGURIDAD INDUSTRIAL	El estado dispone de suficientes herramientas jurídicas para exigir la seguridad industrial de las empresas de la construcción.	Esta es una variable importante pues mientras el estado exige el cumplimiento de todas las normas y elementos de seguridad industrial, al trabajador propiamente dicho le molesta cumplir con estos requisitos y ponerse los elementos de protección, lo que pone a las empresas entre la espada y la pared pues es la directa responsable en caso de que alguna eventualidad se presente.	(AMENAZA. MAYOR) Esta es una amenaza mayor para la empresa pues aunque cumplimos con la dotación exigida, los trabajadores no utilizan adecuadamente estos elementos, buscamos mecanismos para que los trabajadores sean consientes de que es por su seguridad, pero este es un aspecto difícil y los responsables en caso de accidente somos nosotros.

Fuente: Propia

3.8 ENTORNO ECOLOGICO

Para este estudio tenemos que la actividad de la construcción afecta fuertemente el medio ambiente a través de la desestabilización del suelo, contaminación del agua, cambios de temperatura por construcción de embalses, destrucción de la vegetación por remoción de tierras, posibles desalojos de población por actividades de construcción, escapes de combustibles, modificación en el hábitat natural de diversas especies animales y vegetales y por esto que lo enfocamos de diferente manera, pues el impacto principal se genera de la construcción hacia el medio ambiente y no del medio ambiente hacia la construcción.

Cuadro 13 Análisis del macro ambiente entorno ecológico

ANALISIS DEL MACRO AMBIENTE					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
EXPLOTACION DE RECURSOS	A	X			
SALUD OCUPACIONAL	A		X		
IMPACTOS AMBIENTALES	A	X			

Fuente: Propia

Cuadro 14 Matriz integrada del análisis externo - Entorno Ecológico

MATRIZ INTEGRADA DEL ANALISIS EXTERNO – ENTORNO ECOLOGICO			
VARIABLES CLAVE	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
IMPACTOS AMBIENTALES Y EXPLOTACION DE RECURSOS	Nuestro gremio de la construcción es uno de los principales contaminadores del ambiente, son muchas las causas que enumeramos anteriormente y se producen alrededor de las obras.	Este impacto ambiental se continua generando no solo por los materiales que se usan (hierro, cemento, madera, guadua etc.) sino también por el tipo de proyectos que se tienen. Aunque hay importantes políticas de reciclaje de materiales y de biomateriales aun falta muchísimo por implementar en el sector y la tendencia aun es destructivo.	(AMENAZA MAYOR) El ecosistema cada vez se afecta por los agentes como el ruido, polvo, el agua, y el tipo de proyectos que se ejecutan; que además perturban los vecinos y causan enfermedades en la comunidad y en nuestro personal. La falta de políticas estatales para el manejo impacto ambiental genera un ambiente de ilegalidad que siempre es una amenaza para nuestra actividad.

Fuente: Propia

Procesos ante la autoridad ambiental del municipio de Cali para obtener el concepto ambiental de un proyecto de construcción de vivienda:

Las empresas constructoras para obtener el concepto de viabilidad ambiental de un proyecto de construcción de vivienda deben de realizar las siguientes actividades:

Cuadro 15 Procesos para obtener el concepto ambiental

ACTIVIDAD	EJECUCIÓN O ENCARGADO	ENTIDAD	PROCESO
SOLICITUD DE INTERVENCIÓN DE ESPECIES ARBÓREAS			
Cundo el predio presenta especies arbóreas deberán, solicitar una visitad de la autoridad ambiental competente para obtener el permiso de intervención de la especie. Esta solicitud deberá estar acompañada de un inventario arbóreo, donde y un esquema básico del proyecto a desarrollase.	La empresa por intermedio de sus funcionarios o un de un asesor externo.	DAGMA	Arborización y mantenimiento de zonas verdes ubicado en las instalaciones del vivero municipal
Efectuada la visita de los funcionarios del DAGMA al proyecto, se inicia una etapa de estudio donde se define el tipo de intervención que se hará a las especies arbóreas. Este proceso genera una factura por parte del DAGMA, adicionalmente la empresa deberá asumir los costos de traslado, tala o reposición de especies que genere el proceso.	La empresa por intermedio de sus funcionarios o un de un asesor externo. Para esta actividad se deberá realizar un seguimiento constante ante el DAGMA para garantizar el desarrollo del proceso.	DAGMA	Arborización y mantenimiento de zonas verdes ubicado en las instalaciones del vivero municipal. Departamento financiero del DAGMA
SOLICITUD DE CONCEPTO DE VIABILIDAD AMBIENTAL DE PROYECTOS			
Se solicita a la autoridad ambiental competente un visita al proyecto para iniciar este proceso y obtener los términos de referencia para presentar el plan de manejo ambiental.	La empresa por intermedio de sus funcionarios o un de un asesor externo. Se debe coordinar con los funcionarios del DAGMA fecha y hora de visita.	DAGMA	Proceso de calidad ambiental, DAGMA – ubicado en el edificio fuente Versailles.
Realizada la visita al proyecto por parte de la autoridad ambiental, este genera un acta y una factura para expedir los términos de referencia y realizar el control y seguimiento al plan de manejo ambiental que se presentara.	Funcionarios del DAGMA	DAGMA	Proceso de calidad ambiental, DAGMA – ubicado en el edificio fuente Versailles Departamento financiero del – DAGMA
Presentación del plan de manejo ambiental del proyecto de construcción al DAGMA	La empresa por intermedio de sus funcionarios o un de un asesor externo. Cuando se radica el plan de manejo, se debe realizar una coordinación y un seguimiento contante entre la empresa constructora y el DAGMA para resolver cualquier inquietud y obtener rápidamente el concepto de viabilidad ambiental	Empresa constructora	Planeación

Fuente: Propia

4 SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

El Sector de la Construcción tiene gran incidencia en la economía del país, por ser generador de empleo, por las relaciones sostenidas con otros sectores por medio de la compra de insumos, de la generación de créditos hipotecarios. Aunque este sector ha tenido un gran desempeño económico en los últimos años, está entrando en un proceso de desaceleración.

Algunos analistas afirman que el auge de la construcción podría llegar a su fin de la misma forma que lo hizo a finales de los 90's, pero, aunque ante la desaceleración se debe estar alerta, otros confían en que la moderación del ciclo expansivo de la construcción se presente paulatinamente.

Los indicadores líderes del sector respaldan esta afirmación y nos muestran que, aunque se está presentando una desaceleración en la dinámica de la construcción, reflejada en la reducción en el crecimiento del número de obras en los últimos meses, ésta todavía registra indicadores favorables que nos indican que el auge de la construcción está lejos de marchitarse.

Prolongación, ampliación y construcción de nuevos corredores viales, obras en aeropuertos, y líneas férreas hacia puerto de Buenaventura, permitirán que la región avance a pasos agigantados. Pasará tiempo antes de ver las obras terminadas, pero si la región logra sacarlas adelante, habrá logrado un importante cambio en la vida diaria de muchos de sus habitantes, y consolidado una posición competitiva para su pujante sector industrial. Estas son las obras que hoy trasnochan a muchos funcionarios públicos y constructores del Valle del Cauca.

Para garantizar la viabilidad en la ejecución de las obras, la alcaldía de la ciudad impulsó un sistema de valorización, cuyos detalles aún continúan siendo debatidos, debido a que han surgido inquietudes acerca del cálculo del costo final de las obras, así como las posibilidades de financiamiento y sus costos. “Las obras permitirán disminuir el atraso vial que tiene Cali, y al ser complementarias al Sistema Integrado de Transporte Masivo -MIO, que ya está en buen funcionamiento, permitirá a los caleños disminuir sus tiempos diarios de desplazamiento”. De forma simultánea, seguirán avanzando las obras de la Concesión Malla Vial del Valle del Cauca y Cauca, la Concesión Buga-Tuluá-La Paila, la Concesión La Victoria–La Virginia y otros frentes de trabajo vial.

4.1 INDICADORES ECONÓMICOS ALREDEDOR DE LA CONSTRUCCIÓN

Indicadores coyunturales

- La economía colombiana creció 4,0% con relación al 2015. Para el mismo periodo de referencia el PIB de la construcción lo hizo en 3,6%. Estos resultados son inferiores a los registrados el 2015, cuando el crecimiento del PIB fue 6,6% y el PIB de la construcción 10,0%.

- En enero de 2014, el área aprobada para vivienda registró un aumento de 13,5%.
- El área licenciada de vivienda en enero de 2014 creció 13,5% respecto al mismo período del año anterior (-18,5%).
- Las unidades licenciadas de vivienda crecieron durante enero 2014, 26,4% respecto al mismo período del año anterior (-22,8%).
- La participación de las unidades de VIS y No VIS durante enero de 2014 fue 43,6% y 56,4% respectivamente.
- Durante el IV trimestre de 2014, el monto de los préstamos individuales desembolsados para compra de vivienda nueva y usada disminuyó 8,4% y 5,3% respectivamente, respecto al mismo período de 2015.
- Los pagos en obras civiles durante el cuarto trimestre de 2015 registraron una disminución de 0,4%, frente al mismo periodo del año 2014.
- El Índice de Costos de la Construcción de Vivienda (ICCV) mide la evolución del costo medio de la demanda de insumos para la construcción de vivienda a través de las variaciones en los precios de los insumos; por grupos de costos, mano de obra, registró la mayor variación en febrero de 2014 en 1,55%. Asimismo, el Índice de Costos de la Construcción Pesada (ICCP) mide las variaciones de los precios de los principales insumos utilizados en la construcción de carreteras y puentes, para el mes de análisis, el grupo de mano de obra presentó un incremento de 1,28%.
- El Índice de Precios de Vivienda Nueva (IPVN) establece la variación promedio trimestral de los precios de las viviendas nuevas en proceso de construcción y culminadas hasta la última unidad vendida, en los últimos cinco años creció en promedio a una tasa de 10,3%, para el cuarto trimestre de 2014 creció 11,3% frente al mismo trimestre del año anterior (9,7%).
- En febrero de 2015, la producción de cemento gris disminuyó 4,8% con relación al mismo período de 2014. Durante este mismo período, los despachos de cemento gris decrecieron 2,7%.

El boletín de indicadores económicos alrededor de la construcción (IEAC), presenta información de 16 investigaciones, desde el punto de vista de agregados económicos, oferta, demanda y precios e índices. Los indicadores de construcción se presentan teniendo en cuenta las coberturas geográficas disponibles, a partir de las variaciones mensuales y anuales.

Tabla 8 Indicador de coyuntura del sector de la construcción

INDICADORES	Período			Período de referencia
	Actual	Doce meses	Anterior ¹	
MACROECONÓMICOS				
PIB total ² (variación anual %)	3,1	4,0	2,7	IV trim. 2012
PIB de construcción ³ (variación anual %)	5,0	3,6	2,3	IV trim. 2012
PIB de construcción ³ (participación sobre PIB total)	8,1	7,7	7,7	IV trim. 2012
PIB de obras civiles ⁴ (variación anual %)	-0,5	2,2	5,8	IV trim. 2012
PIB de obras civiles ⁴ (participación sobre PIB total)	3,8	3,8	3,9	IV trim. 2012
PIB de edificaciones ⁵ (variación anual %)	11,8	5,0	-10,2	IV trim. 2012
PIB de edificaciones ⁵ (participación sobre PIB total)	4,3	4,0	3,8	IV trim. 2012
IPC total (variación mensual %)	0,2	1,9	0,4	Marzo de 2013
IPC vivienda (variación mensual %)	0,0	2,5	0,4	Marzo de 2013
IPP total (variación mensual %)	0,4	-1,9	0,2	Marzo de 2013
Tasa de ocupados total nacional (participación %)	56,2	N.A.	56,2	Febrero de 2013
OFERTA				
Producción de cemento gris (variación anual %)	-4,8	-1,6	-7,4	Febrero de 2013
Área causada (variación anual %)	10,6	11,2	13,7	IV trim. 2012
Área licenciada de edificaciones ³ (variación anual %)	39,7	-14,6	-12,8	Enero de 2013
Área iniciada de edificaciones (variación anual %)	-22,3	-3,1	-6,2	IV trim. 2012
Área culminada de edificaciones (variación anual %)	-3,4	-1,3	2,6	IV trim. 2012
DEMANDA				
Despachos de cemento gris (variación anual %)	-2,7	0,8	-3,6	Febrero de 2013
Valor de los créditos desembolsados para vivienda ⁶ (variación anual %)	-6,8	-5,2	-7,1	IV trim. 2012
Número de créditos desembolsados para vivienda (variación anual %)	-6,7	-3,6	-6,4	IV trim. 2012
Saldo de capital de la cartera hipotecaria de vivienda (variación anual %)	14,0	N.A.	14,9	IV trim. 2012
Número de créditos de la cartera hipotecaria de vivienda (variación anual %)	5,3	N.A.	5,5	IV trim. 2012
PRECIOS E ÍNDICES				
Índice de precios de vivienda nueva (variación anual %)	11,3	N.A.	11,0	IV trim. 2012
Índice de costos de la construcción de vivienda (variación mensual %)	0,6	1,9	0,8	Febrero de 2013
Índice de costos de la construcción pesada (variación mensual %)	0,6	1,7	0,7	Febrero de 2013
Indicador de inversión en obras civiles (variación anual %)	-0,4	1,9	4,1	IV trim. 2012
IPP materiales de construcción ² (variación mensual %)	0,3	0,4	2,3	Marzo de 2013

Fuente: Dirección de Metodología y Producción Estadística (DIMPE), DANE.

Indicadores Macroeconómicos

✓ PIB de la construcción

Durante el IV trimestre de 2014, el sector de la construcción a precios corrientes representó 8,1% del total del Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia. El PIB a precios constantes creció 3,1% en el IV trimestre de 2014 respecto al mismo trimestre de 2013 (6,6%). Sectorialmente, en el mismo periodo de referencia, el PIB de la construcción registró un crecimiento anual de 5,0%. Dos subsectores comprenden el PIB de la construcción: edificaciones y obras civiles. El PIB de edificaciones creció 11,8%, mientras que el PIB de obras civiles decreció 0,5% respecto al mismo trimestre del año anterior.

Figura 13 Participación del PIB

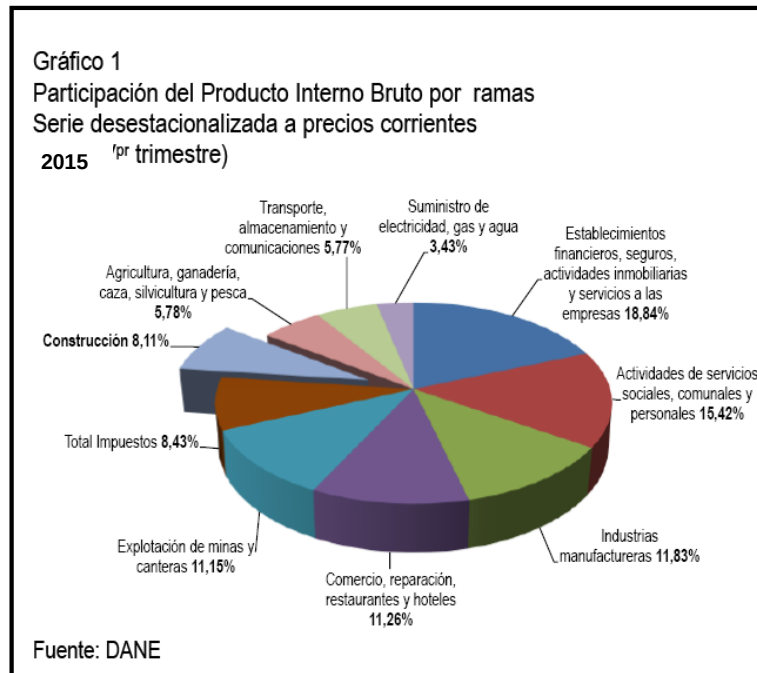


Figura 14 Participación del sector construcción en el PIB

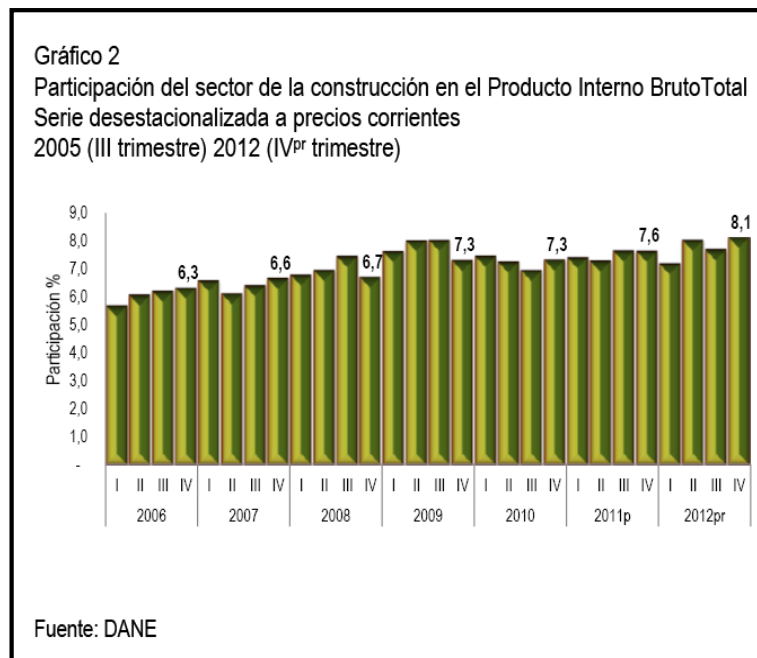


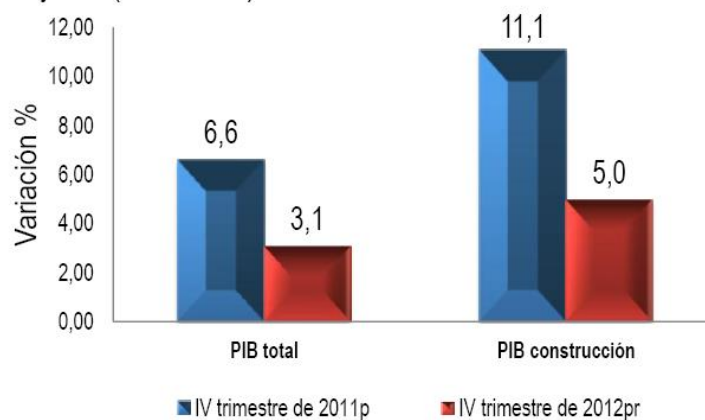
Figura 15 Variación anual PIB total y PIB construcción

Gráfico 3

Variación anual PIB total y PIB construcción

A precios constantes de 2005

2011 y 2012 (IV^{pr} trimestre)



Fuente: DANE

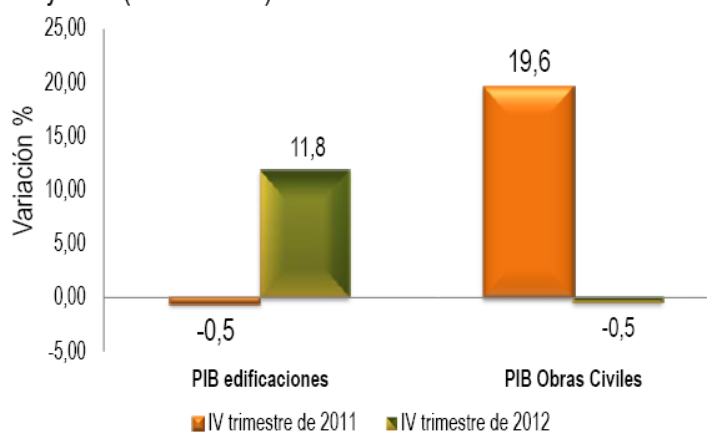
Figura 16 Variación anual PIB subsectores de la construcción

Gráfico 4

Variación anual PIB subsectores de la construcción

A precios constantes de 2005

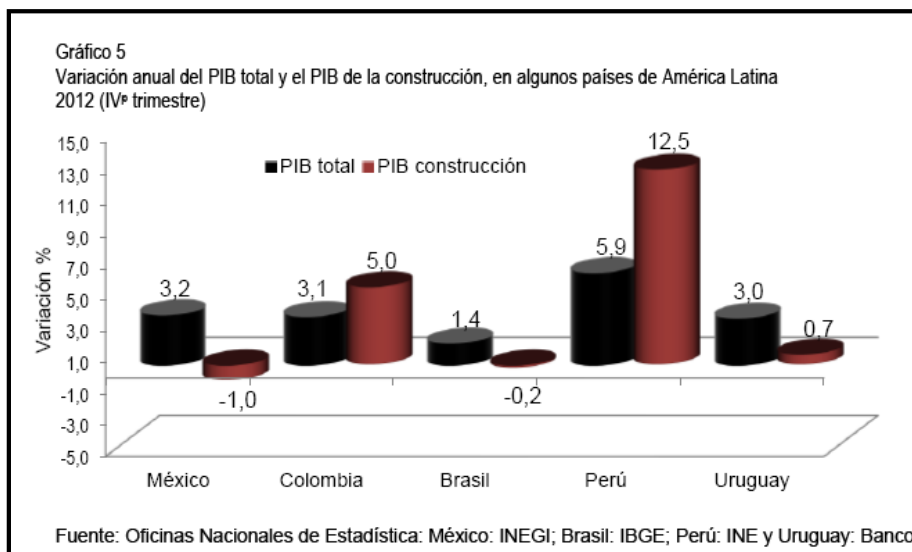
2011 y 2012 (IV^{pr} trimestre)



Fuente: DANE

Para el caso de algunos países de América Latina, en el último trimestre de 2012, Perú, Colombia y Uruguay presentaron crecimientos en el PIB de la construcción de 12,5%, 5,0% y 0,7%, respetivamente. Por el contrario, la actividad constructora en México y Brasil decreció 1,0% y 0,2%, respetivamente.

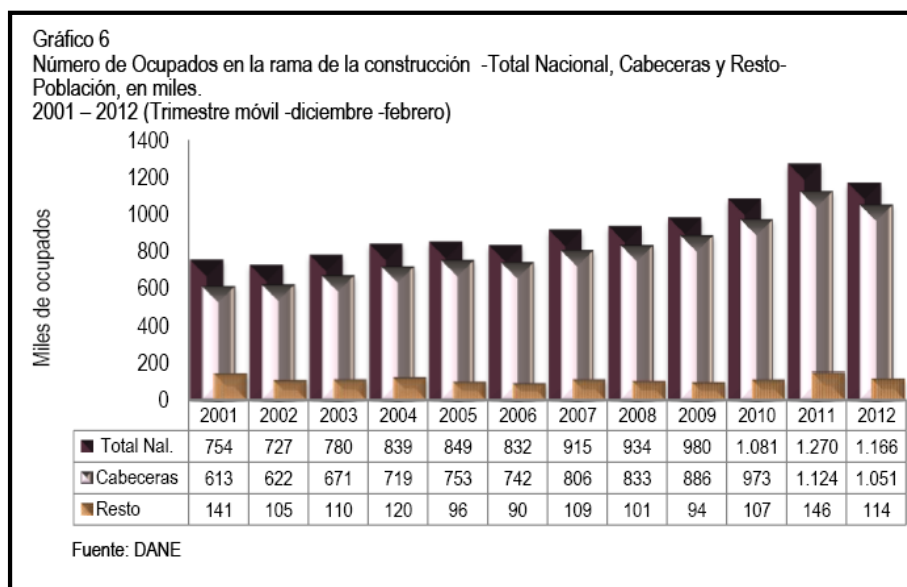
Figura 17 Variación anual PIB total y PIB construcción países de américa latina



Mercado laboral en el sector de la construcción

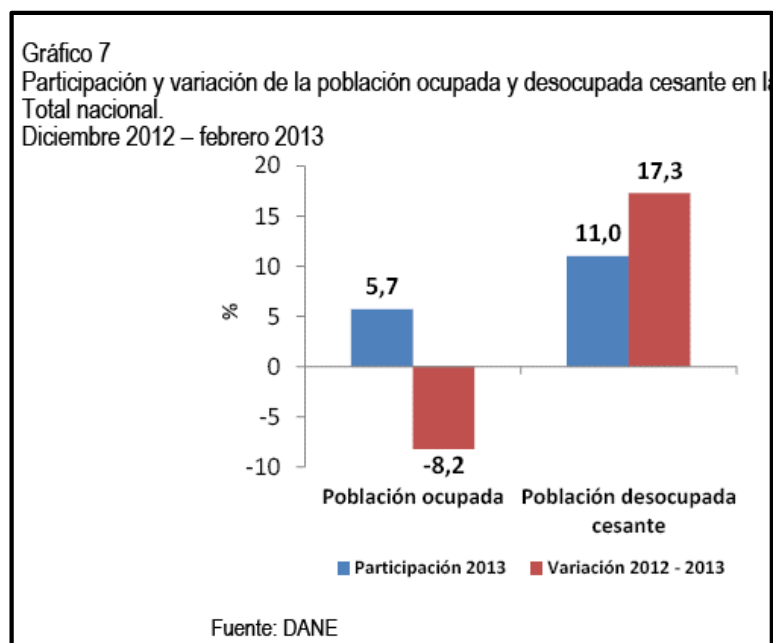
En el trimestre móvil de diciembre de 2012 a febrero de 2013, el total de ocupados a nivel nacional fue 20.529 miles de personas con un aumento de 1,2 respecto al mismo período del año anterior. La población ocupada en el sector de la construcción a nivel nacional, en el mismo periodo de estudio registró un decrecimiento de 8,2%, este comportamiento obedeció principalmente a la disminución en las áreas de Cabecera (-6,5%), que restó 5,7 puntos porcentuales a la variación total. Sumando a lo anterior, la población ocupada en el sector de la construcción alcanzó el segundo nivel más alto con respecto a los mismos trimestres móviles (diciembre-febrero) de los últimos 12 años.

Figura 18 Número de ocupados en la rama de la construcción



A nivel nacional, la variación de la población desocupada cesante fue 0,2% en el trimestre móvil diciembre 2012 – febrero 2013. El 11,0% de la población nacional desocupada cesante, reportó haber trabajado por última vez en la rama de la construcción. En el mismo periodo de estudio, la población desocupada cesante en el sector de la construcción registró un crecimiento de 17,3% frente al igual trimestre móvil del año inmediatamente anterior.

Figura 19 Participación y variación de la población ocupada y desocupada



IPC de vivienda

La variación mensual del IPC total durante los primeros tres meses del año 2013 ha oscilado entre 0,44% y 0,21%, mientras que el IPC de vivienda ha oscilado entre 0,43% y -0,02%. En el mes de marzo, la diferencia entre la inflación total y la inflación de vivienda alcanzó 23 puntos porcentuales, siendo la mayor diferencia positiva en los últimos 11 meses. A nivel de variación anual, el IPC de vivienda se ha mantenido por encima del IPC total en los últimos 15 meses, alcanzando en marzo de 2013 una variación de 2,49%, frente a 1,91% de variación del IPC total.

Figura 20 IPC total e IPC vivienda variación mensual

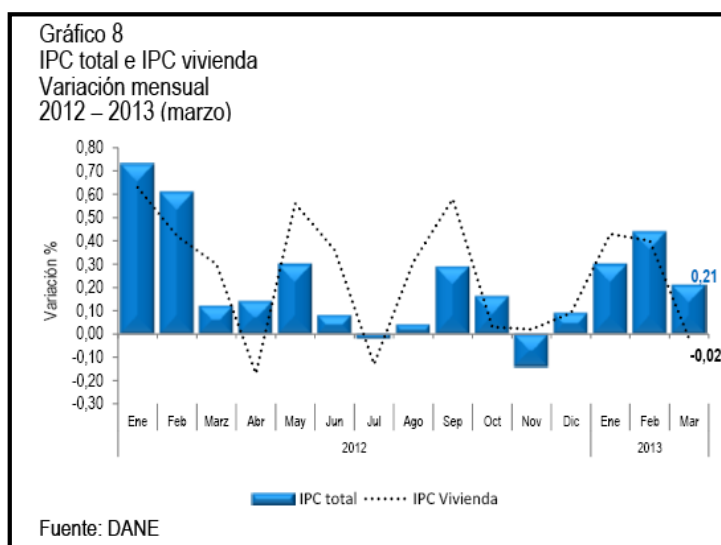
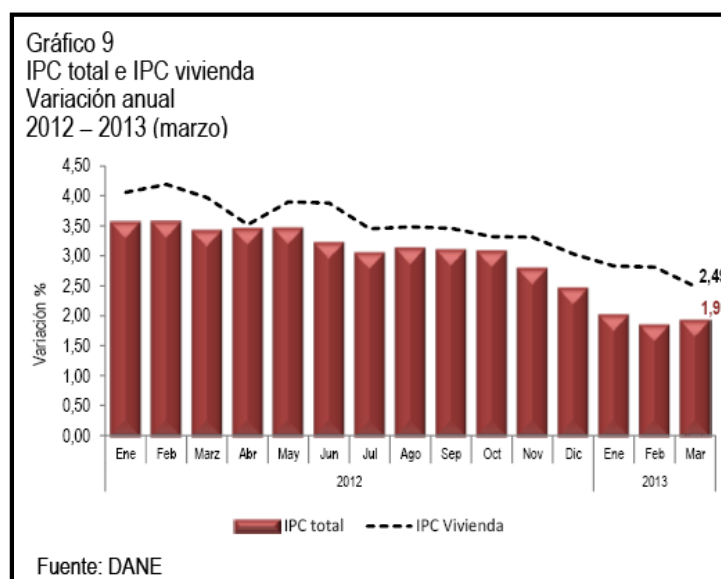


Figura 21 IPC total e IPC vivienda variación anual

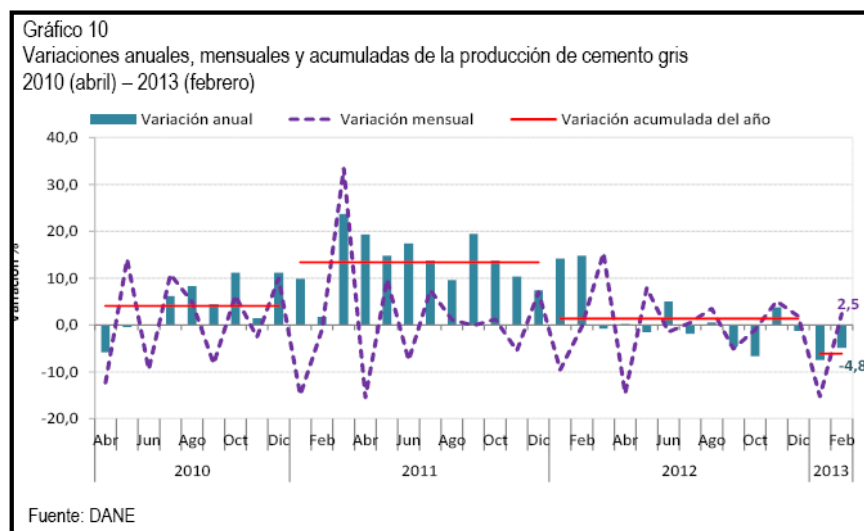


INDICADORES DE OFERTA

✓ Producción de cemento gris

La producción de cemento gris a febrero de 2013 (último dato publicado) completó 8 meses de crecimiento negativo en el último año. En febrero la producción de cemento gris decreció 4,8% respecto al mismo mes de 2012, cuando registró un crecimiento de 14,8%. La variación mensual de la producción de cemento gris en febrero de 2013 fue 2,5%, mientras que en el mes de enero fue de -15,2%. La variación mensual de enero no se observaba desde el mes de abril de 2011 (15,5%). En el año 2011 la variación acumulada anual correspondió a 13,4%, mientras que en el mismo lapso de 2012 registró 12,0 puntos porcentuales menos, ubicándose en 1,4%.

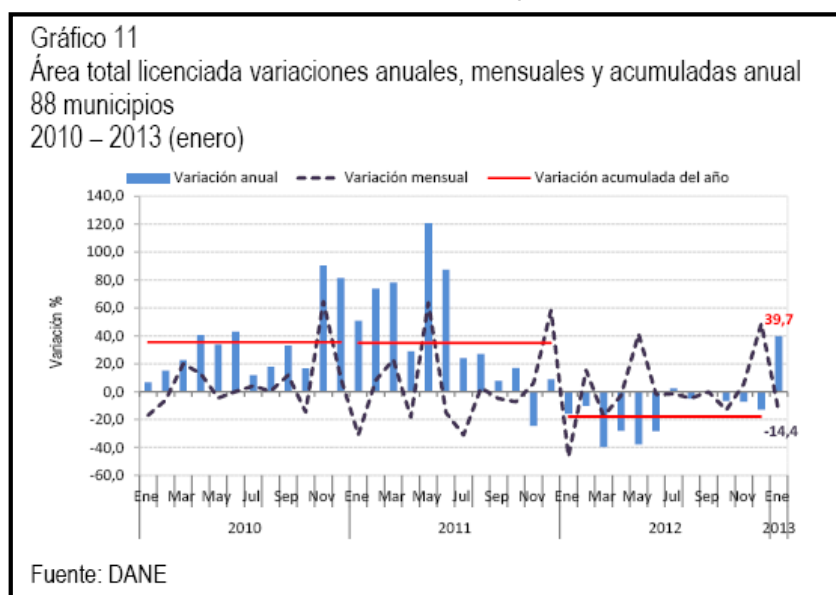
Figura 22 Variación anual, mensual y acumulada de producción cemento gris



Licencias de construcción

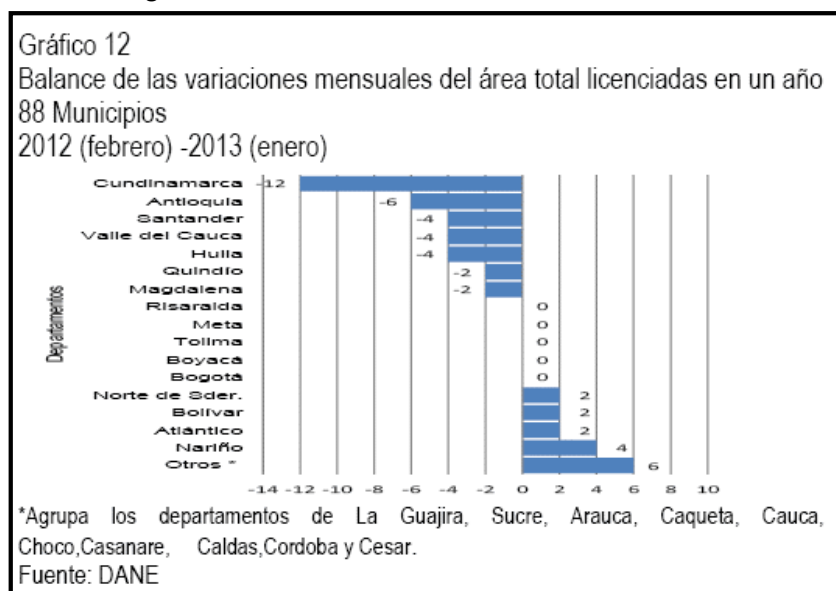
Otro indicador de actividad de oferta del sector de la construcción son las licencias de construcción. En enero de 2013 (último dato publicado) el área total licenciada registró un crecimiento de 39,7% respecto al mismo mes de 2012, variación positiva que no se observaba desde el mes de julio de 2012 (2,3%). Al considerar las variaciones acumuladas anuales de los años 2010 y 2011, estas estuvieron en 35,3% y 35,0% respectivamente, mientras que en el año 2012 la variación del año correspondió a -17,8%.

Figura 23 Área total licenciada variación anual, mensual acumulada municipios



Al analizar el balance de las variaciones mensuales del área total licenciada por departamentos en el período de febrero de 2012 a enero de 2013 se observa que Cundinamarca registró en los doce meses de estudio variaciones negativas, seguido del departamento de Antioquia que registró nueve meses de variaciones negativas y tres meses de variaciones positivas, para un balance de seis períodos en el plano negativo.

Figura 24 Balance de las variaciones mensuales



A nivel de viviendas, desde el mes de diciembre de 2011 no se observaba un crecimiento en el área licenciada, en enero de 2013 creció 13,5% respecto al mismo período del año anterior (-18,1%). Asimismo, las unidades licenciadas para vivienda crecieron 26,4% frente a enero de 2012 cuando decreció 22,8%.

Figura 25 Área licenciada para vivienda

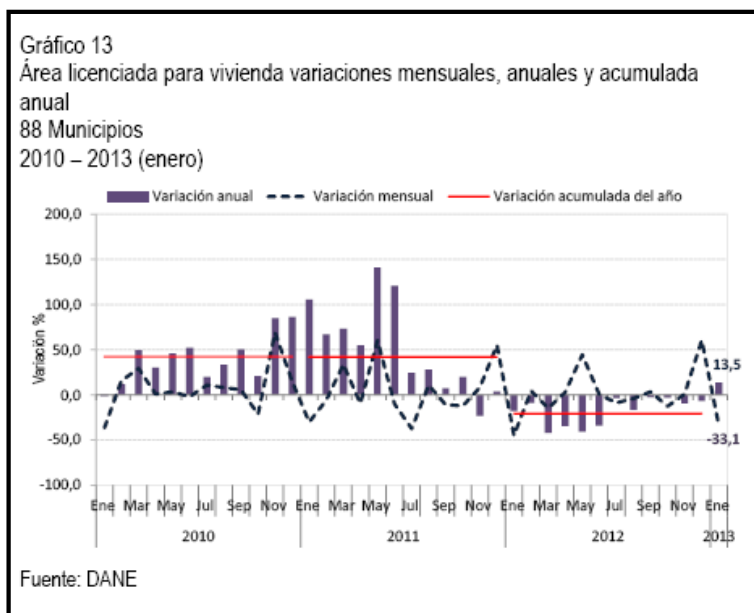


Figura 26 Unidades licenciadas de vivienda

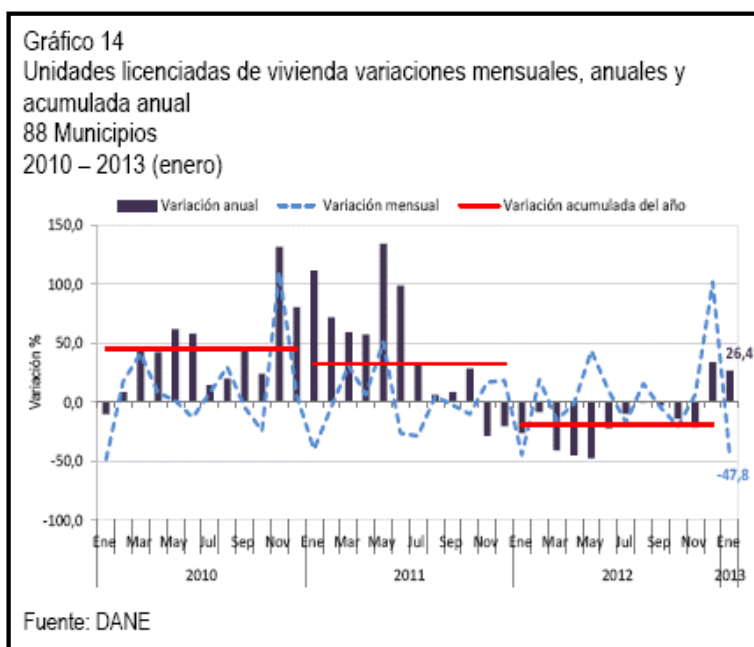


Figura 27 Participación de las unidades licenciadas de vivienda

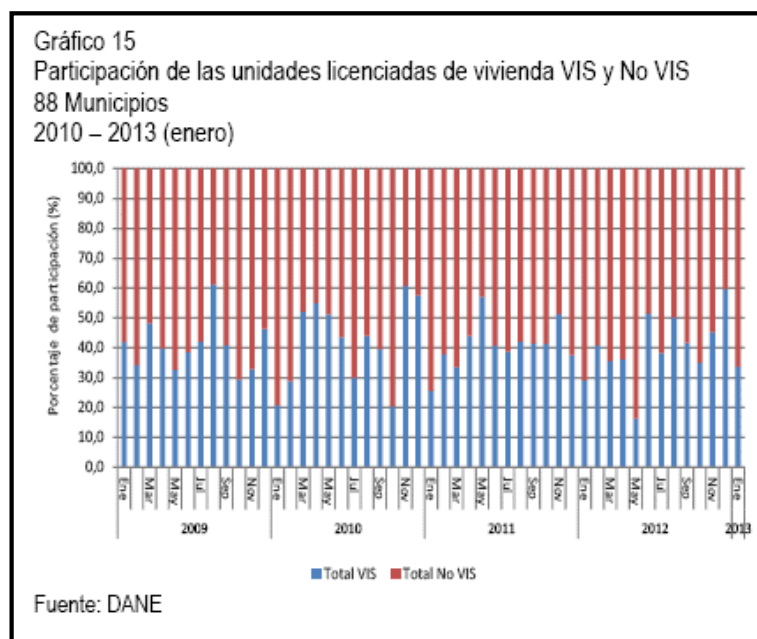
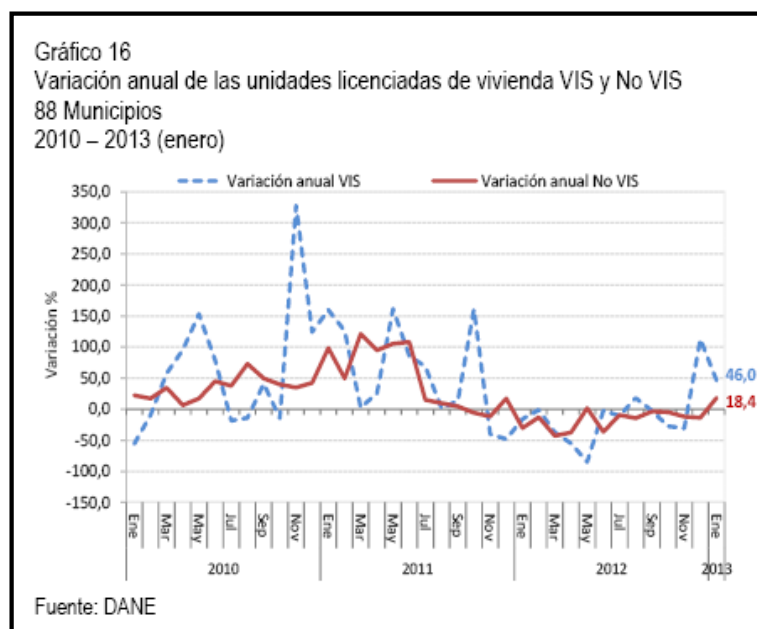


Figura 28 Variación anual de las unidades licenciadas

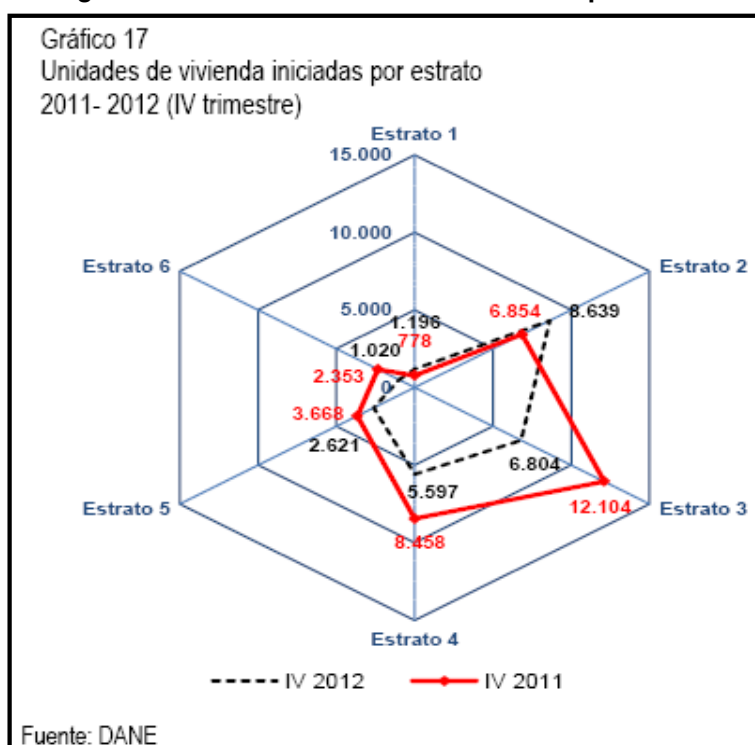


La participación promedio de las unidades licenciadas de vivienda de interés social sobre el total de unidades licenciadas de vivienda, desde el mes de enero de 2010 hasta el mes de enero de 2013, ha sido 40,8%. En el mes de enero de 2013 dicha participación fue de 33,7%. Con respecto a la variación anual de las unidades

licenciadas de vivienda VIS, en el mismo periodo de estudio, esta creció 46,0%; mientras que las unidades licenciadas de vivienda no VIS crecieron 18,4%, variación positiva que no se observaba desde el mes de mayo de 2012.

El Censo de Edificaciones es una investigación que determina el estado actual de la actividad edificadora del país para establecer su composición, evolución y producción. En el cuarto trimestre de 2012 (último dato publicado) se iniciaron 25.877 unidades de vivienda, que corresponden a 8.338 unidades menos que en el mismo trimestre de 2011 (34.215). El estrato tres presentó la principal reducción (-43,8%) y resto 15,5 puntos porcentuales a la variación total de 24,4%, por su parte el estrato uno con 418 unidades más en el trimestre de referencia registró un incremento de 53,7 frente al cuarto trimestre de 2011.

Figura 29 Unidades de vivienda iniciadas por estrato



El área iniciada de vivienda del Censo de Edificaciones durante el IV trimestre de 2012 decreció 27,5% respecto al mismo período del año anterior (29,1%). Así mismo, las unidades iniciadas decrecieron 24,4%. Entre tanto, el área culminada de vivienda, creció 6,7%; no obstante, las unidades culminadas, durante el mismo trimestre de análisis, decrecieron 6,8%.

Figura 30 Área iniciada de vivienda

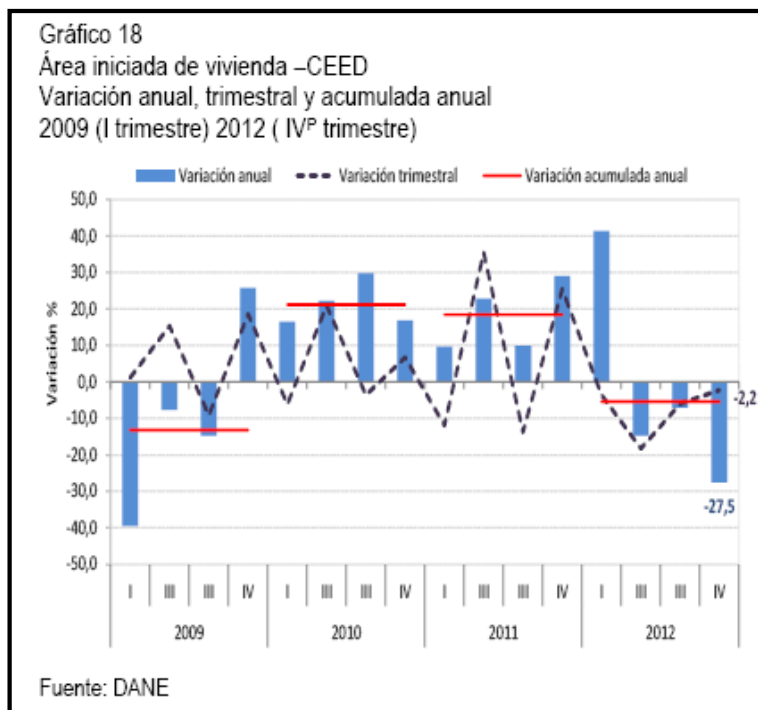


Figura 31 Unidades iniciadas de vivienda

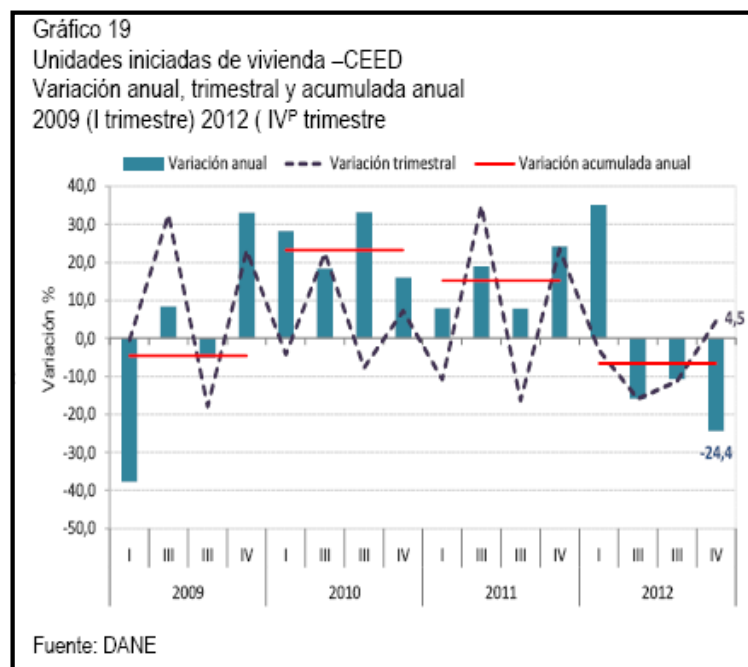


Figura 32 Área culminada de vivienda

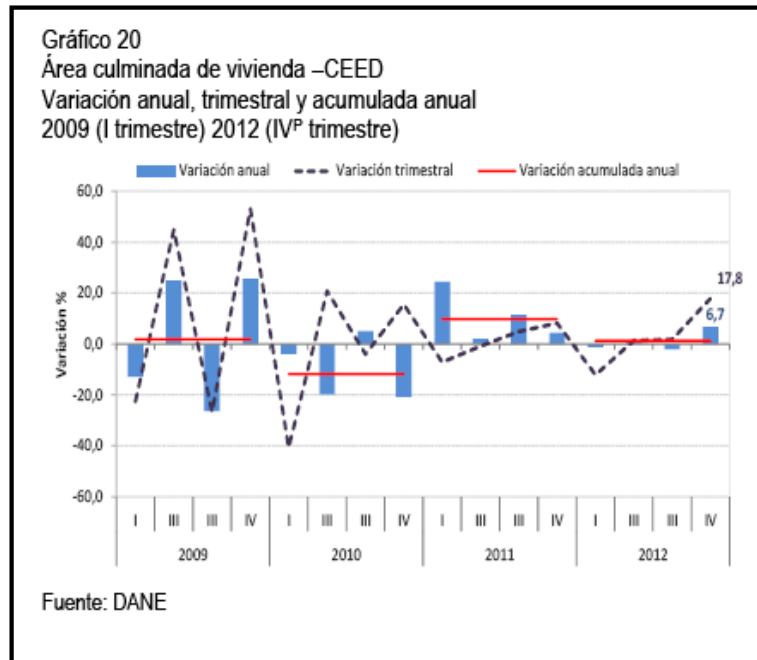
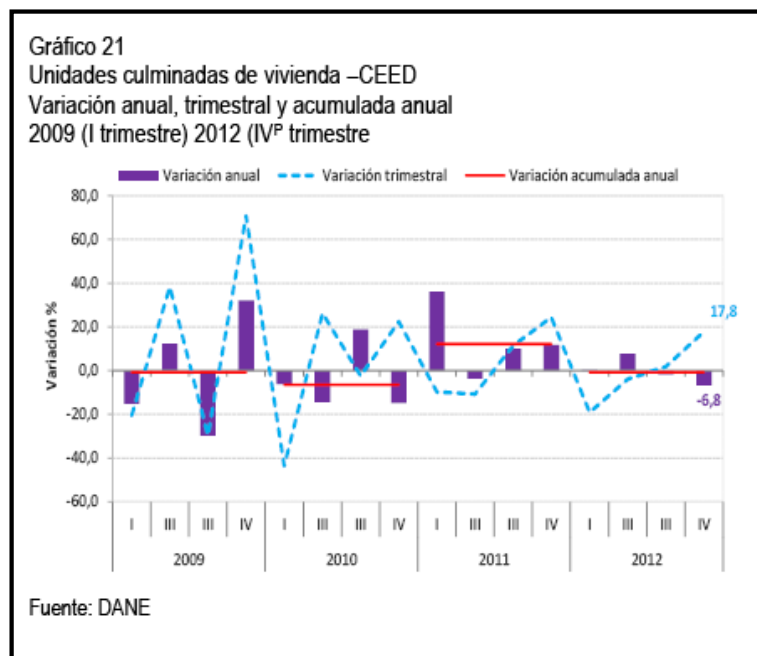


Figura 33 Unidades culminadas de vivienda



5 BENCHMARKING: INFORMACIÓN Y ASPECTOS RELEVANTES DE LAS EMPRESAS DE CONSULTORÍA EN COLOMBIA, NACIONALES E INTERNACIONALES.

5.1 EMPRESAS DEL SECTOR

5.1.1 CCSI E.U.

MARCO HISTORICO

CONSULTORIA, CONSTRUCCION, SERVICIOS E INMOBILIARIA, CCSI fue creada en enero del 2.007, La empresa se ha enfocado principalmente en la construcción.

La mayoría de obras han sido con el sector público y estamos ampliando nuestro portafolio con clientes en el sector privado, como universidades y sector comercial.

UBICACIÓN

Esta empresa de CONSULTORIAS – OBRAS – PROYECTOS DE INGENIERIA CIVIL Y ELECTRICA, se encuentra ubicada en la ciudad de Santiago de Cali en el Valle del Cauca, departamento de Colombia, con los siguientes datos de contacto:

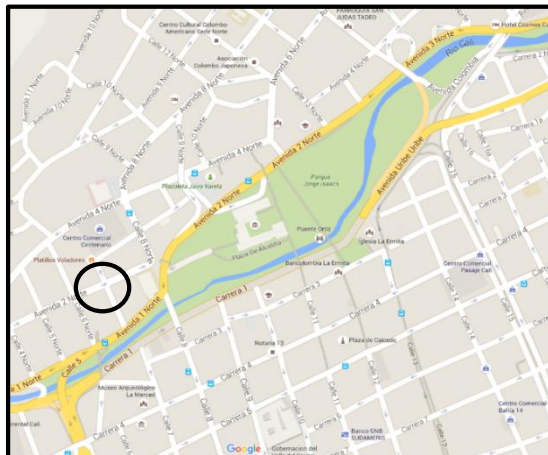
Av. 2 nte No. 7N – 55 of 208
Tel: 3704455
Fax: 3704455
Cel: 3007561021
e-mail: proyectosccsi@gmail.com
Cali – Colombia

Figura 34 Logo Empresa



Fuente CCSI

Figura 35 Ubicación geográfica de la empresa



Fuente: www.maps.google.com

DATOS GENERALES

NOMBRE DE EMPRESA:	CONSULTORIA, CONSTRUCCION, SERVICIOS E INMOBILIARIA CCSI E.U
NIT:	900.130.914-9
ACTIVIDAD:	Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica.
GERENTE REPRESENTANTE LEGAL	DIEGO ALBERTO ROMERO NIVIA C.c. # 16.833.791 DE CALI
DIRECCIÓN POSTAL:	Cali Av. AV 2 NTE # 7N – 55 OF 208
DIRECCIÓN ELECTRÓNICA:	e-mail: proyectosccsi@gmail.com
TELÉFONO:	Cali 370 44 55
TELEFAX:	Cali 370 44 55

PORTAFOLIO DE SERVICIOS

- ✓ Servicios de Arquitectura:
 - Diseño
 - Avalúos
 - Construcción
 - Presupuestos
 - Licencias
- ✓ Construcción y asesoría eléctrica
 - Adecuaciones eléctricas
 - Iluminación interior
 - Semaforización
 - Cableado estructural
- ✓ Alumbrado Publico
 - Diseño y construcción de iluminación a nivel comercial e industrial
 - Análisis financiero de iluminación con LED, (retorno de la inversión.)
 - Diseño de alumbrado publico
 - Consultoría de iluminación
 - Suministro e instalación de luminarias y/o sus elementos
 - Importación y Exportación de luminarias tales como driver, balastos, fotoceldas, bombillas, etc.
- ✓ Energía Fotovoltaica
 - Diseño y construcción de Sistemas Aislados e interconectados
 - Diseño y construcción de Sistemas DC y AC
 - Análisis financiero (retorno de la inversión.)
 - Ajuste de los diseños de acuerdo a las necesidades
- ✓ SERVICIOS DE INGENIERIA ELECTRICA
 - Estudios de pérdidas de energía eléctrica en instalaciones residenciales, comerciales e industriales.
 - Diseño y construcción de redes eléctricas de media y baja tensión.

- Sistemas de apantallamiento contra descargas atmosféricas.
- Estudios de calidad de energía, para conocer el estado técnico de los equipos eléctricos y sistemas de procesos al interior de una empresa.
- Instalación de subestaciones eléctricas tipo interior, tipo poste y tipo patio.
- Implementación de bancos de condensadores para mejorar el factor de potencia.
- Instalación de sistemas de medición de energía directa, semidirecta e indirecta en niveles 1,2 y 3.
- Mantenimiento de subestaciones eléctricas y plantas eléctricas.
- Canalizaciones subterráneas en zonas verdes y zonas duras.
- Mantenimiento preventivo y predictivo de transformadores de distribución.
- Canalizaciones subterráneas y obras civiles varias complementarias.

SEGMENTOS DEL MERCADO ATENDIDOS POR LA EMPRESA

- ✓ CCSI E.U. atiende el sector público a través de empresas del estado, entidades gubernamentales y municipales

VOLUMEN DE OPERACIÓN

- ✓ La empresa presenta un volumen de contratación anual promedio de \$700.000.000 de pesos anuales.
- ✓ El capital de trabajo de la empresa es de \$ 418.000.000 pesos.

TAMAÑO DE LA EMPRESA.

El número de empleados de CCSI EU

- ✓ 2 personas empleadas,
- ✓ 1 asesor de operativo
- ✓ 1 asesor contable,

ALGUNOS PROYECTOS:

**Figura 36 Adecuación y reforma 2do piso edificio de cafeterías, universidad autónoma -
Etapa III edificio centro cultural barrio decepaz – invicali**



Fuente CCSI

**Figura 37 Adecuación de la planta física de institución educativa Agustín nieto caballero
Incolballet Escuela militar de aviación adecuación sistema de sonido velódromo Alcides
Nieto Patiño**



Fuente CCSI

5.1.2 FOCAR INGENIERIOS ASOCIADOS SA

5.1.2 FOCAR SA

MARCO HISTORICO

FOCAR S.A. tiene su origen en el Consorcio FOCAR y Asociados. El cual fue constituido con el propósito de realizar la asesoría técnica integral a la empresa Promotora de Negocios Totales S.A., PRONET S.A., en el desarrollo del proyecto denominado Parque Comercial Rio Cauca, Puerta de Oriente, en la ciudad de Santiago de Cali.

FOCAR S.A., fue constituida por Escritura Pública No.793, otorgada por la Notaría 14 del Círculo de Cali y registrada en la Cámara de Comercio de Cali, bajo el número 6148 del Libro IX y matrícula mercantil No. 740267-4.

UBICACIÓN

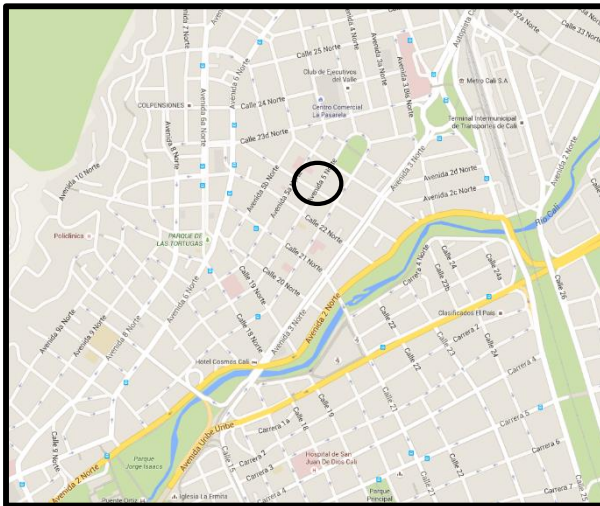
Dirección: Avenida 5N # 22 - 24 | Of: 602
 PBX: (2) 660 49 28
 Email: focar.ingenieros@gmail.com
 Cali (Colombia)

Figura 38 Logo de la empresa



Fuente FOCAR

Figura 39 Ubicación geográfica de la empresa



Fuente: www.maps.google.com

DATOS GENERALES

NOMBRE DE EMPRESA:	FOCAR INGENIEROS ASOCIADOS SA
NIT:	900.222.195-5
ACTIVIDAD:	Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica.
GERENTE REPRESENTANTE LEGAL	CARLOS ALBERTO RODRIGUEZ PERDOMO C.c. # 16.672.652 DE CALI
DIRECCIÓN POSTAL:	Cali AV 5 NTE # 22 – 24 OF 602
DIRECCIÓN ELECTRÓNICA:	e-mail: focaring@gmail.com
TELÉFONO:	Cali 660 49 28
TELEFAX:	Cali 660 49 28

PORTAFOLIO DE SERVICIOS

Planeamiento y evaluación de proyectos

Conceptualización de los proyectos en las áreas técnica, ambiental y económica, integrando las disciplinas de planificación, topografía, urbanística, arquitectónica, geotécnica, estructural, hidráulica, sanitaria, mecánica y eléctrica para que el planeamiento de los proyectos genere los menores impactos en sus diversos componentes y se produzcan los mejores resultados y la mayor rentabilidad para la sociedad involucrada.

Estudios de factibilidad

En esta fase buscamos generar una decisión definitiva sobre la realización del proyecto y la definición detallada de los aspectos técnicos y proponer un cronograma de actividades óptimo, acorde con las necesidades del propietario, profundizando en el análisis de la mejor alternativa, recabando la información primaria para los diversos estudios componentes del proyecto y analizando la posibilidad de que pueda programarse la construcción de algunos componentes por etapas, si esto representa beneficios al proyecto y al propietario.

Diseño de proyectos multidisciplinarios

En este proceso buscamos desarrollar en forma integrada y detallada la alternativa óptima del proyecto ya definido en los estudios de factibilidad. Para cada una de las disciplinas involucradas se realizan los diseños e ingeniería de detalle, planos, presupuestos y todos los elementos que permitan definir memorias de diseño e informes técnicos que consignen y soporten las características y parámetros básicos adoptados para cada uno de los componentes que conforman el proyecto, sea este urbanístico, arquitectónico, estructural, vial entre otros.

Interventoría

FOCAR S.A., realiza los servicios de Interventoría de los proyectos que le sean asignados, consistentes en la ejecución planeada de las interventorías técnica, administrativa, financiera y contractual de la construcción de obras civiles. Esto incluye la supervisión acorde con las especificaciones de construcción, de los trabajos que adelante tanto el contratista de ejecución como los distintos subcontratistas (eléctrico, hidráulico, de sistemas inteligentes) así como el desarrollo de labores administrativas de recursos financieros, flujo de inversiones, manejo contable e Interventoría administrativa del suministro de materiales y de equipos a incorporar a la obra (ascensores, escaleras eléctricas, sistemas de aire acondicionado). El alcance de estos servicios incluye siempre el desarrollo e implantación de los sistemas de aseguramiento de la calidad de todos los componentes del proyecto a cargo de la empresa.

SEGMENTOS DEL MERCADO ATENDIDOS POR LA EMPRESA

- ✓ FOCAR atiende obra civil mayormente en el sector privado, y estudios y diseños mayormente en el sector público.

VOLUMEN DE OPERACIÓN

- ✓ La empresa presenta un volumen de contratación anual promedio de \$3`000.000 de pesos anuales.
- ✓ El capital de trabajo de la empresa es de \$ 223.000.000 pesos.

TAMAÑO DE LA EMPRESA.

El número de empleados de FOCAR

- ✓ 23 personas empleadas,
- ✓ 4 asesor de operativo
- ✓ 2 asesor contable,

ALGUNOS PROYECTOS:

Figura 40 Parque comercial Rio Cauca



Fuente FOCAR

5.1.3 MARVAL SA

RESEÑA HISTORICA

MARVAL nace como Sociedad Limitada el 24 de diciembre de 1976 en Bucaramanga y desde el año 1995 se encuentra identificada legalmente como Sociedad Anónima.

en 1979 se construye en la calle 36 con carrera 13 el primer edificio, llamado Marval, posteriormente se ubican en socorro con la urbanización manuela beltrán y en girón con la construcción corviandi uno, estos municipios fueron los primeros en los que se construyó viviendas sin cuota inicial en Colombia. en la década de los 80's se construyen diferentes urbanizaciones de vivienda unifamiliar y multifamiliar, con zonas recreativas dentro de los conjuntos y otros aspectos que han ido agregando valor a los inmuebles. los primeros conjuntos residenciales se construyeron en Bucaramanga son: torres de alejandría, santa bárbara, quintas y palmeras del cacique, en floridablanca el limoncito y en piedecuesta san carlos.

A principios de la década de los 90 incursiono en la construcción de conjuntos cerrados, viviendas más económicas, se continúa con el mejoramiento del orden urbano y la calidad de los espacios con diseño progresivo. Fueron pioneros en ofrecer diferentes alternativas de acomodación y uso de los espacios interiores. Los conjuntos desarrollados en este período y con los que se logran la integración total entre lo urbano y la vivienda son: miradores de san lorenzo y versalles.

Entre los años 1994 y 1996 realiza en el centro de Bucaramanga: el centro internacional de negocios la triada, con 30.000 m² de construcción, considerado el edificio más importante de todo Santander, destinado a oficinas, hotel, centro financiero y cafetería. En esta misma década se inician nuevos proyectos en el Área metropolitana de Bucaramanga, como: parque San Agustín, bodegas la esmeralda, los andes y san francisco de la cuesta.

Con la política integral HSEQ: 'construcción con calidad y proyección humana', se incursiona en la ciudad de Bogotá con proyectos importantes como alejandría, de 1.100 apartamentos y prados de castilla con 2.400 viviendas. se desarrollaron proyectos de interés prioritario en urbanizaciones, con un total de 2000 unidades habitacionales gracias a los programas organizados por el distrito de Bogotá metrovivienda.

En el año 1996 inician construcciones en la Costa Atlántica con importantes proyectos de vivienda en las ciudades de Santa Marta y Barranquilla.

En Medellín, en el 2001 participan con la construcción de importantes conjuntos multifamiliares en el Poblado, uno de los sectores más exclusivos de la ciudad y que

los permitió incursionar en nuevos proyectos en ciudades como Cali y Palmira.

Iniciando el nuevo siglo gracias al conocimiento y la experiencia adquirida durante la trayectoria, decidieron participar en obras públicas en Bogotá, construyendo el paseo peatonal más ancho y largo de Latinoamérica, la alameda el porvenir ii y aportando también en el sistema de buses articulados de la capital: Transmilenio. También ha participado en otras iniciativas gubernamentales como es el desarrollo de los más importantes Centros Penitenciarios del País y de Latinoamérica.

entre los años 2012 y 2014 se urbaniza el paseo del puente en piedecuesta y se construyeron proyectos como: cacique cetro comercial, hotel holiday inn Bucaramanga cacique, edificio metropolitano, centro comercial delacuesta, entre otros proyectos de vivienda, comerciales y empresariales.

Figura 41 Logo Empresa



Fuente MARVAL

UBICACIÓN

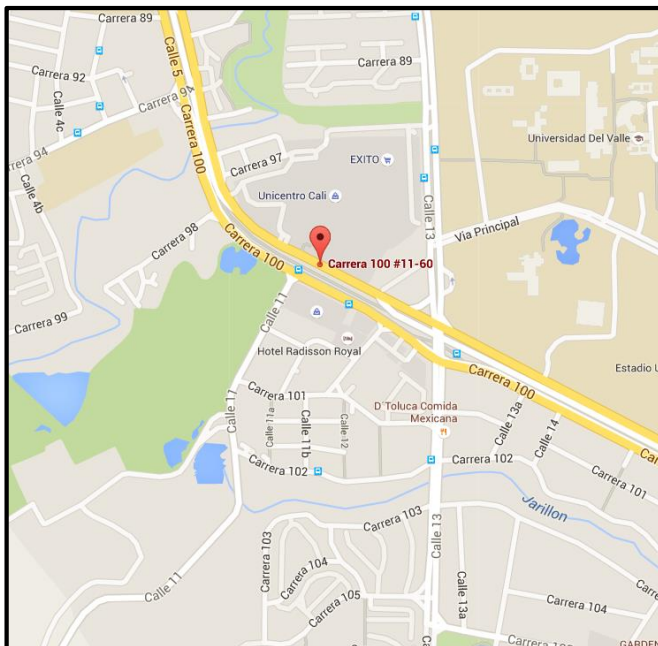
Dirección: Carrera 100 No. 11 - 60 Local 226^a

PBX: (2) 485 06 40

Email: info@marval.com.co

Cali (Colombia)

Figura 42 Ubicación geográfica



Fuente: www.maps.google.com

DATOS GENERALES

NOMBRE DE EMPRESA:	MARVAL SA
NIT:	890.205.645-0
ACTIVIDAD:	Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica.
GERENTE REPRESENTANTE LEGAL	RAFAEL AUGUSTO MARIN VALENCIA C.c. # 13.832.694
DIRECCIÓN POSTAL:	Cali CR 100 # 11 – 60 LC 226A
DIRECCIÓN ELECTRÓNICA:	info@marval.com.co
TELÉFONO:	Cali 485 06 40

Segmentos del mercado atendidos por la empresa

- ✓ MARVAL atiende mayormente obras en el sector vivienda privada.

Volumen de operación

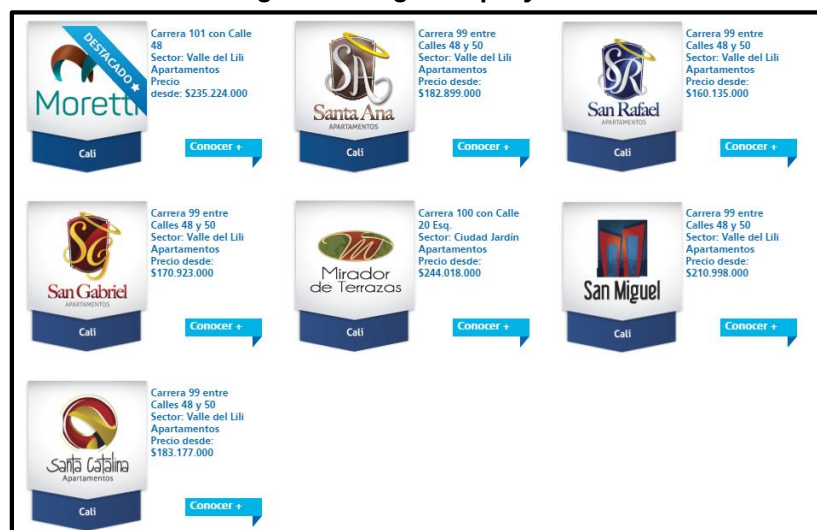
- ✓ La empresa presenta un volumen de contratación anual promedio de \$45.000.000 de pesos anuales.
- ✓ El capital de trabajo de la empresa es de \$ 12.300.000 pesos.

Tamaño de la empresa.

El número de empleados de MARVAL

- ✓ 5 personas empleadas,
- ✓ 1 asesor de operativo
- ✓ 1 asesor contable,

Figura 43 Algunos proyectos



Fuente MARVAL

5.2 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Después de observar de manera independiente, las características de cada una de las empresas que tenemos en observación, encontramos los siguientes puntos que son coincidentes y que permiten concluir que hacen parte del éxito de cada una:

- ✓ Personal altamente comprometido
- ✓ Los Directores de cada una de estas empresas cuentan con una experiencia técnica y administrativa superior a 20 años.
- ✓ Tres de las cuatro empresas evaluadas, no cuentan con fuerza comercial (salvo el caso de MARVAL), sin embargo, en cada caso, logran una buena cantidad de negocios por medio de relaciones públicas.
- ✓ Las cuatro empresas evaluadas, están siempre al día con los requisitos jurídicos, técnicos, financieros y de salud ocupacional y seguridad industrial. Factor importante como quiera que estos requerimientos son modificados permanentemente por las entidades correspondientes en Colombia.
- ✓ Proporcionalmente al tamaño de estas empresas, pudimos observar que cada una cuenta con un musculo financiero que les permite solventarse de manera eficaz, teniendo en cuenta las complicadas condiciones de pago que se ven hoy en día en el mercado. Este factor es muy importante y en muchos casos ha permitido estar por encima de la competencia.
- ✓ Hay muy buena infraestructura física en cada una de las empresas estudiadas, cuentan con programas técnicos y contables de primera calidad, esto hace más cómodo y eficiente el trabajo diario.
- ✓ Las tres empresas pequeñas que fueron estudiadas, se caracterizan por hacer equipos de trabajo con otras empresas similares, para unificar esfuerzos y poder participar en procesos más grandes.
- ✓ Equipos de trabajo multifuncionales, lo que permite ser diligente a la hora de entregar propuestas técnicas o económicas.
- ✓ Se han procurado métodos de trabajos sencillos y prácticos, evitando pérdidas de tiempo innecesarias o reprocesos por trabajos mal ejecutados
- ✓ Empresas comprometidas con la excelencia en la calidad de sus obras, evitando los desgastantes procesos de postventas

5.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

5.3.1 Matriz de perfil competitivo Conobras S.A.S.

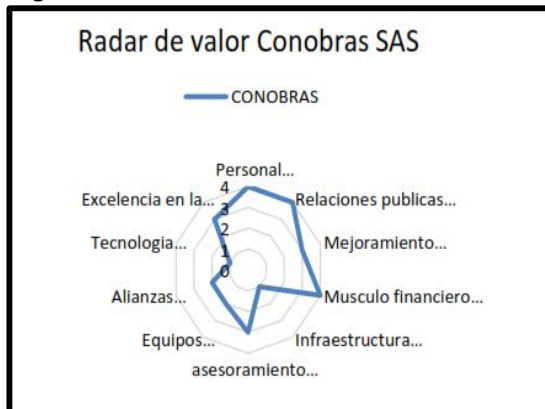
La firma Conobras sas, es una compañía de mediano formato, la planta administrativa es pequeña, lo que resulta ser una ventaja para el control de gastos y genera una relación laboral directa. Esta compañía procura el mejoramiento continuo y generar el mejor ambiente de trabajo posible, tanto en infraestructura física como en las relaciones interpersonales

Cuadro 16 Matriz perfil competitivo CONOBRAS S.A.S.

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS CONOBRAS SAS				
E.F.I.				
	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIF.	PESO PONDERADO
1	Personal incentivado y altamente calificado, con salarios buenos y condiciones y ambiente laboral adecuado	0,12	4	0,48
2	Relaciones publicas - El gerente cuenta con muy buenas relaciones públicas lo que permite acceder a procesos privados	0,15	3	0,45
3	Mejoramiento continuo, al día en requisitos juridicos, tecnicos, salud ocupacional y seg. Industrial	0,1	3	0,3
4	Musculo financiero fortalecido para solventar obras y participar en procesos con restricciones en la forma de pago	0,14	3	0,42
5	Infraestructura fisica apropiada para generar condiciones optimas de trabajo	0,05	4	0,2
6	asesoramiento continuo con profesionales de primera calidad, que fortalecen y refuerzan los distintos procesos que se adelantan.	0,08	2	0,16
7	Equipos multifuncionales, lo que permite ser diligente a la hora de entregar propuestas tecnicas o economicas.	0,07	3	0,21
8	Alianzas estrategicas con empresas similares o de mayor capacidad tecnica y financiera, para unir esfuerzos y participar en procesos mas importantes	0,13	2	0,26
9	Tecnologia informatica especializada y metodos de trabajo sencillos y practicos para mejorar rendimientos	0,05	4	0,2
10	Excelencia en la calidad de las obras, evitando postventas y reprosesos que generan sobre costos, perdidas de tiempo y sobre todo afectan el buen nombre	0,11	4	0,44
Total		1		3,12

Fuente propia

Figura 44 Radar valor CONOBRAS



Fuente propia

Fig. 45 Radar valor sopesado CONOBRAS



Fuente propia

Conclusiones

- En la firma CONOBRAS SAS, se destacan la calidad de las obras ejecutadas, lo que genera pocos reclamos por post ventas. Para que esto sea posible, se observa que el personal administrativo y de sub contratistas es calificado y está altamente incentivado, esto se debe entre otras, a recibir un buen ambiente laboral, condiciones favorables e incentivos económicos.
- El musculo financiero es otra de las fortalezas, como quiera que ejecutar obras sin anticipos ha sido un factor preponderante para dejar atrás a la competencia y a su vez pagar al día todas las obligaciones contratadas, es así como se ejecutan obras en tiempos cortos y con buena calidad
- Dentro de las debilidades de la empresa está la falta de alianzas estratégicas con otras empresas, lo que permitiría participar en más procesos y de mayores cuantías.

5.3.2 Matriz de perfil competitivo CCSI E.U.

En la firma CCSI, la principal estrategia comercial es potencializar la capacidad comercial de sus directivos, generando negocios por medio de las relaciones publicas y/o alianzas estrategias con otras empresas del sector.

Cuadro 17 Matriz perfil competitivo CCSI

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS CCSI				
E.F.I.				
	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIF.	PESO PONDERADO
1	Personal incentivado y altamente calificado, con salarios buenos y condiciones y ambiente laboral adecuado.	0,12	3	0,36
2	Relaciones públicas - El gerente cuenta con muy buenas relaciones públicas lo que permite acceder a procesos privados.	0,15	4	0,6
3	Mejoramiento continuo, al día en requisitos jurídicos, técnicos, salud ocupacional y seg. Industrial.	0,1	2	0,2
4	Musculo financiero fortalecido para solventar obras y participar en procesos con restricciones en la forma de pago.	0,14	2	0,28
5	Infraestructura física apropiada para generar condiciones óptimas de trabajo.	0,05	2	0,1
6	asesoramiento continuo con profesionales de primera calidad, que fortalecen y refuerzan los distintos procesos que se adelantan.	0,08	3	0,24
7	Equipos multifuncionales, lo que permite ser diligente a la hora de entregar propuestas técnicas o económicas.	0,07	4	0,28
8	Alianzas estratégicas con empresas similares o de mayor capacidad técnica y financiera, para unir esfuerzos y participar en procesos más importantes.	0,13	4	0,52
9	Tecnología informática especializada y métodos de trabajo sencillos y prácticos para mejorar rendimientos.	0,05	3	0,15
10	Excelencia en la calidad de las obras, evitando postventas y reprocesos que generan sobre costos, pérdidas de tiempo y sobre todo afectan el buen nombre.	0,11	2	0,22
Total		1		2,95

Fuente propia

Figura 46 Radar valor CCSI



Fuente propia

Figura 47 Radar valor sopesado CCSI



Fuente propia

Conclusiones

- En la firma CCSI, se destacan dos fortalezas principales: por un lado, personal incentivado que está en búsqueda de acceder a todos los espacios posibles donde puedan participar y de la mano un acertado manejo de relaciones públicas. Estos dos factores les ha permitido realizar importantes alianzas estratégicas y un reconocimiento en el mercado.
- Dentro de sus debilidades se evidencia un poco la falta de experiencia; Esta es una compañía nueva, dirigida por un administrador de empresas y un ingeniero eléctrico, por lo cual hay vacíos en la parte técnica. A su vez se observa un musculo financiero restringido.
- Dentro de las debilidades de la empresa está la falta de alianzas estratégicas con otras empresas, lo que permitiría participar en más procesos y de mayores cuantías.
- Reflejo de lo anterior, se han evidenciado sobre costos en las obras, correspondientes a falta de mayor supervisión en las obras y/o de aumento en los servicios post – ventas

5.3.3 Matriz de perfil competitivo FOCAR S.A.

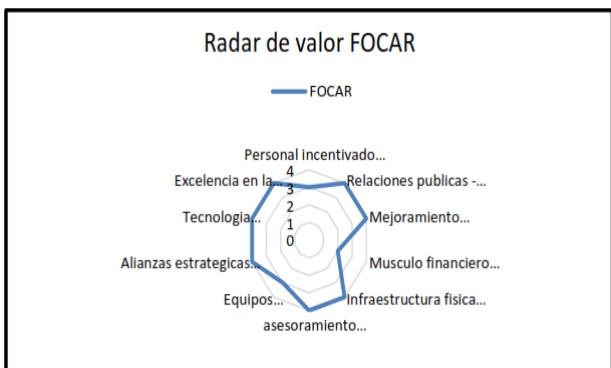
FOCAR S.A. es una empresa líder en el sector público, se caracteriza por tener profesionales de las mejores calidades; la experiencia, las relaciones sociales, el buen nombre en el sector y un ambiente laboral adecuado le ha permitido a esta compañía, tener una buena participación en la contratación municipal y departamental.

Cuadro 18 Matriz perfil competitivo FOCAR

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS FOCAR				
E.F.I.				
	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIF.	PESO PONDERADO
1	Personal incentivado y altamente calificado, con salarios buenos y condiciones y ambiente laboral adecuado.	0,12	3	0,36
2	Relaciones públicas - El gerente cuenta con muy buenas relaciones públicas lo que permite acceder a procesos privados.	0,15	4	0,6
3	Mejoramiento continuo, al día en requisitos jurídicos, técnicos, salud ocupacional y seg. Industrial.	0,1	4	0,4
4	Musculo financiero fortalecido para solventar obras y participar en procesos con restricciones en la forma de pago.	0,14	2	0,28
5	Infraestructura física apropiada para generar condiciones óptimas de trabajo.	0,05	4	0,2
6	asesoramiento continuo con profesionales de primera calidad, que fortalecen y refuerzan los distintos procesos que se adelantan.	0,08	4	0,32
7	Equipos multifuncionales, lo que permite ser diligente a la hora de entregar propuestas técnicas o económicas.	0,07	3	0,21
8	Alianzas estratégicas con empresas similares o de mayor capacidad técnica y financiera, para unir esfuerzos y participar en procesos más importantes.	0,13	4	0,52
9	Tecnología informática especializada y métodos de trabajo sencillos y prácticos para mejorar rendimientos.	0,05	4	0,2
10	Excelencia en la calidad de las obras, evitando postventas y reprocesos que generan sobre costos, pérdidas de tiempo y sobre todo afectan el buen nombre.	0,11	4	0,44
Total		1		3,53

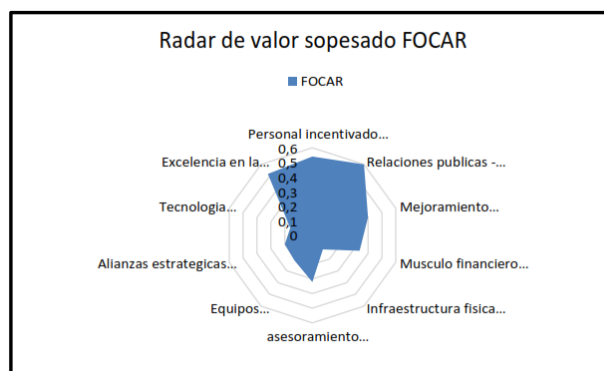
Fuente propia

Figura 48 Radar de valor FOCAR



Fuente propia

Figura 49 Radar de valor sopesado FOCAR



Conclusiones

- La Firma FOCAR S.A. es una compañía consolidada en el mercado, con un excelente manejo de relaciones públicas, excelencia en la calidad de las

obras, y un direccionamiento proyectado al mejoramiento continuo y el apoyo de un personal altamente calificado y comprometido.

- Una de las fortalezas más importantes para que la compañía este en continuo crecimiento, es la renombrada calidad de sus obras, la supervisión directa de sus dirigentes y la disposición de los mejores materiales en acompañados de una obra de mano calificada, cercana a la compañía por muchos años, garantizan un trabajo honesto y de la mejor calidad.
- Otra fortaleza es el musculo financiero suficiente para la financiación de obras y el sostenimiento de una planta administrativa importante.
- Dentro de las debilidades de la empresa se observa un restringido uso de las herramientas tecnológicas actuales.

5.3.4 Matriz de perfil competitivo MARVAL S.A

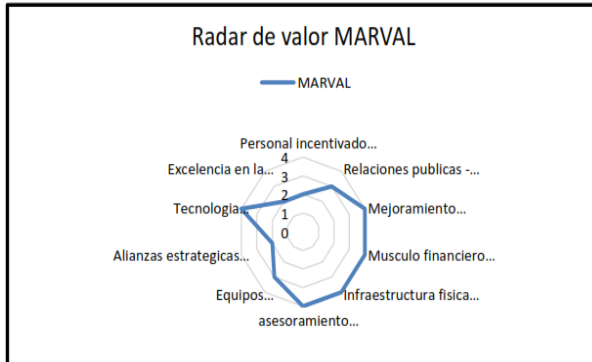
Esta empresa santandereana está calificada como una de las cinco constructoras más grandes del país. su posicionamiento abarca obras en todo el territorio nacional y en algunos otros países como Panamá. La experiencia y el tamaño de esta empresa le permite estar a la vanguardia y ser una fuente de referencia en todos los campos que estamos evaluando.

Cuadro 19 Matriz perfil competitivo MARVAL

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS MARVAL				
E.F.I.				
	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIF.	PESO PONDERADO
1	Personal incentivado y altamente calificado, con salarios buenos y condiciones y ambiente laboral adecuado.	0,12	2	0,24
2	Relaciones públicas - El gerente cuenta con muy buenas relaciones públicas lo que permite acceder a procesos privados.	0,15	3	0,45
3	Mejoramiento continuo, al día en requisitos jurídicos, técnicos, salud ocupacional y seg. Industrial.	0,1	4	0,4
4	Musculo financiero fortalecido para solventar obras y participar en procesos con restricciones en la forma de pago.	0,14	4	0,56
5	Infraestructura física apropiada para generar condiciones óptimas de trabajo.	0,05	4	0,2
6	asesoramiento continuo con profesionales de primera calidad, que fortalecen y refuerzan los distintos procesos que se adelantan.	0,08	4	0,32
7	Equipos multifuncionales, lo que permite ser diligente a la hora de entregar propuestas técnicas o económicas.	0,07	3	0,21
8	Alianzas estratégicas con empresas similares o de mayor capacidad técnica y financiera, para unir esfuerzos y participar en procesos más importantes.	0,13	4	0,52
9	Tecnología informática especializada y métodos de trabajo sencillos y prácticos para mejorar rendimientos.	0,05	4	0,2
10	Excelencia en la calidad de las obras, evitando postventas y reprocesos que generan sobre costos, pérdidas de tiempo y sobre todo afectan el buen nombre.	0,11	2	0,22
Total		1		3,32

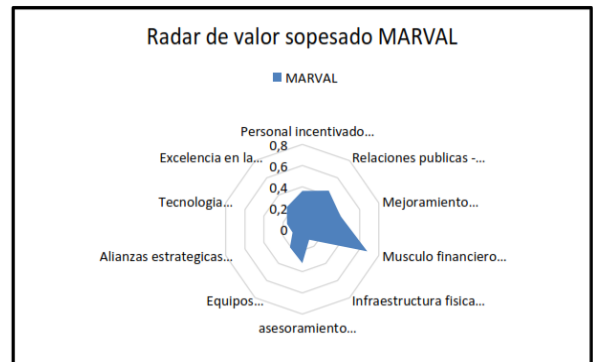
Fuente Propia

Figura 50 Radar valor MARVAL



Fuente propia

Figura 51 Radar valor sopesado MARVAL



Fuente propia

Conclusiones

- MARVAL S.A. Es uno de los líderes del mercado, el tamaño de esta empresa le permite estar consolidada en todos los campos que estamos evaluando, dentro de sus fortalezas más importantes se encuentra su musculo financiero, las alianzas estratégicas que les ha permitido participar en los proyectos más importantes que desarrolla el estado a nivel nacional y el personal altamente capacitado. Una infraestructura administrativa preponderante y un grupo de asesores multidisciplinario de primera calidad.
- Dentro de sus debilidades podríamos mencionar el tema de post ventas, hay todo un departamento para atender estos problemas, lo que genera sobre costos y mayor permanencia en obra.

5.3.5 Matriz de perfil competitivo ponderado

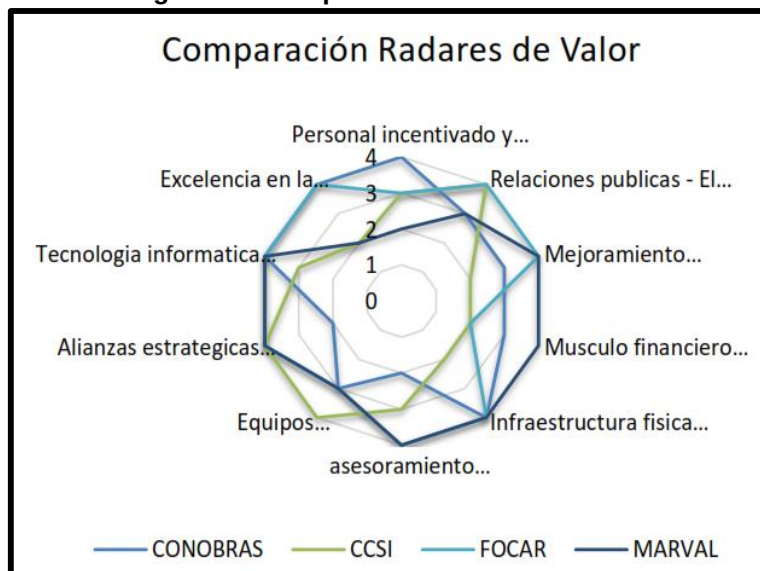
La matriz del perfil competitivo ponderado es la integración y posterior comparación de cada una de las variables establecidas como factores de éxito para una empresa, permite evaluar como estar la empresa frente a su competencia en las distintas variables preestablecidas

Cuadro 20 Matriz de perfil competitivo ponderado

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO										
E.F.I.			CONOBRAS SAS		CCSI EU		FOCAR SA		MARVAL SA	
	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIF.	PESO PONDERADO	CALIF.	PESO PONDERADO	CALIF.	PESO PONDERADO	CALIF.	PESO PONDERADO
1	Personal incentivado y altamente calificado, con salarios buenos y condiciones y ambiente laboral adecuado.	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36	2	0,24
2	Relaciones públicas - El gerente cuenta con muy buenas relaciones públicas lo que permite acceder a procesos privados.	0,15	3	0,45	4	0,6	4	0,6	3	0,45
3	Mejoramiento continuo, al día en requisitos jurídicos, técnicos, salud ocupacional y seg. Industrial.	0,1	3	0,3	2	0,2	4	0,4	4	0,4
4	Musculo financiero fortalecido para solventar obras y participar en procesos con restricciones en la forma de pago.	0,14	3	0,42	2	0,28	2	0,28	4	0,56
5	Infraestructura física apropiada para generar condiciones óptimas de trabajo.	0,05	4	0,2	2	0,1	4	0,2	4	0,2
6	asesoramiento continuo con profesionales de primera calidad, que fortalecen y refuerzan los distintos procesos que se adelantan.	0,08	2	0,16	3	0,24	4	0,32	4	0,32
7	Equipos multifuncionales, lo que permite ser diligente a la hora de entregar propuestas técnicas o económicas.	0,07	3	0,21	4	0,28	3	0,21	3	0,21
8	Alianzas estratégicas con empresas similares o de mayor capacidad técnica y financiera, para unir esfuerzos y participar en procesos más importantes.	0,13	2	0,26	4	0,52	4	0,52	4	0,52
9	Tecnología informática especializada y métodos de trabajo sencillos y prácticos para mejorar rendimientos.	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2	4	0,2
10	Excelencia en la calidad de las obras, evitando postventas y reprocesos que generan sobre costos, pérdidas de tiempo y sobre todo afectan el buen nombre.	0,11	4	0,44	2	0,22	4	0,44	2	0,22
TOTAL		1		3,12		2,95		3,53		3,32

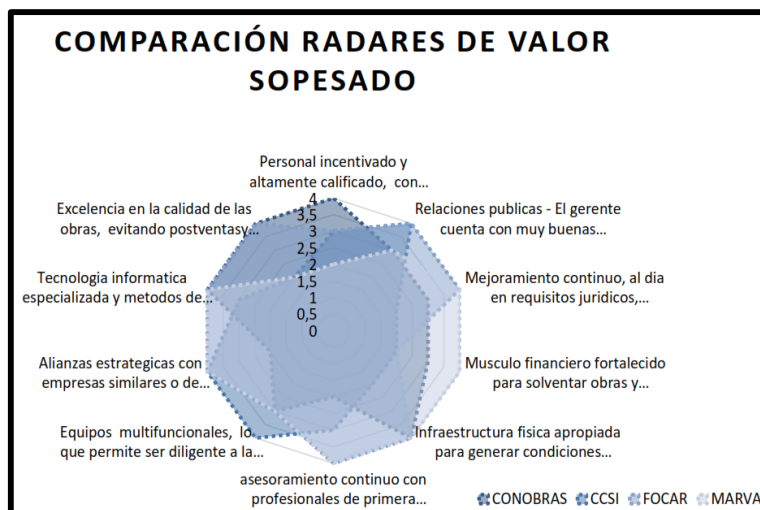
Fuente Propia

Figura 52 Comparación Radares de valor



Fuente propia

Figura 53 Comparación radares de valor sopesado



Fuente propia

Conclusiones

- En un mercado en el que ya no existen anticipos para obras en el sector público, los pagos de las empresas particulares están proyectados a 30, 60 o 90 días y la ejecución de obras de vivienda dependen de un punto de equilibrio superior al 70%; el musculo financiero es una fortaleza mayor para las empresas que estén en cualquier campo del sector de la construcción.
- Particularmente en el campo de la construcción, las relaciones sociales son un factor preponderante a la hora de hacer negocios, si bien en el sector publico los procesos licitatorios son la fórmula para seleccionar oferentes, existen múltiples mecanismos y convenios interinstitucionales que permiten una contratación directa. Así mismo, en el sector privado se realizan procesos de selección cerrados; invitación a cotizar a dos o tres empresas conocidas por algún responsable del área de compras o el gerente o presidente de la empresa que requiere el servicio.
- Las políticas de calidad están directamente relacionadas con los costos de los negocios; las buenas costumbres empresariales, la planeación oportuna, el diseño de procesos sencillos y claros y la buena calidad en las obras, evita sobrecostos económicos y de tiempo.

- Independiente del tamaño de las empresas, contar con un equipo de trabajo calificado, motivado y bien remunerado, es un factor decisivo para el éxito de la empresa, el personal motivado siempre brindara lo mejor de sus capacidades, por lo cual es importante tener claro que posición tiene la empresa, frente a cada uno de sus colaboradores.
- En un mercado en constante cambio en los requerimientos técnicos, tributarios, financieros y jurídicos, contar con el apoyo de asesores con altas condiciones profesionales y éticas, son preponderantes para el éxito de una compañía.
- Las alianzas estratégicas con otras compañías que complementen la experiencia o que apalanquen la capacidad técnica o financiera, es una fortaleza para permear nuevos mercados.

6 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

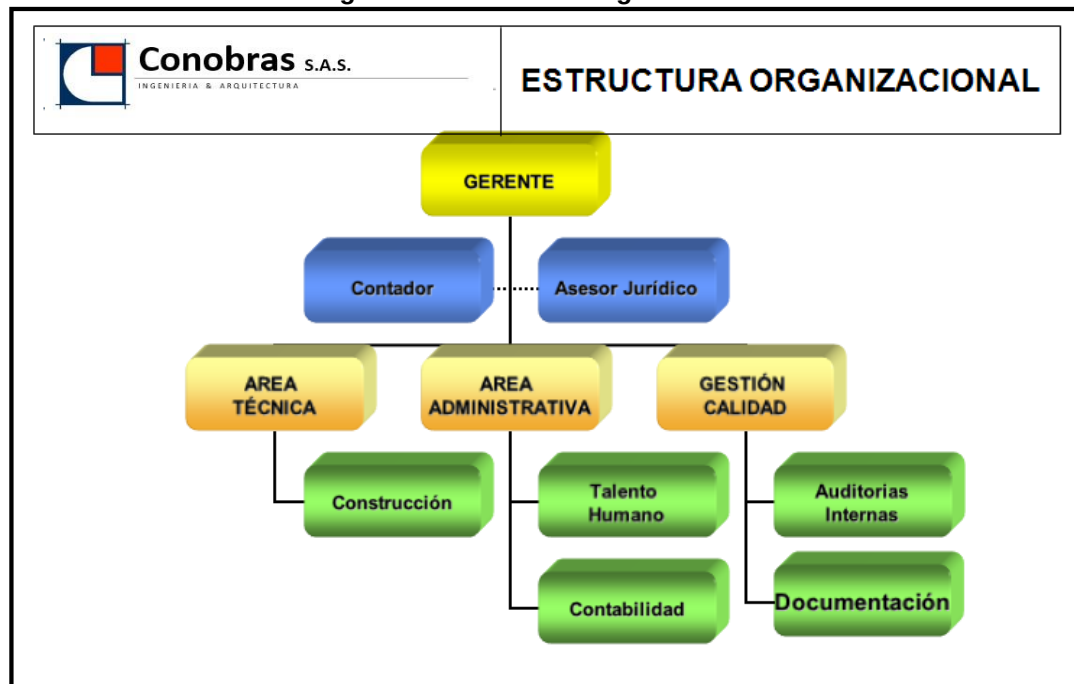
Para el correcto desarrollo de estrategias empresariales, se debe hacer un riguroso análisis interno y externo de los distintos factores y procesos que afectan la organización. Este análisis debe incluir una revisión particular de los procesos que se desarrollan en la empresa (consultoría, construcción, proceso administrativo y financiero, direccionamiento estratégico, gestión de calidad y talento humano), como también los factores externos (políticas estatales para el sector, factores económicos, estadísticas, competencia) que se pueden recopilar para diseñar una matriz que nos permita sacar conclusiones y obtener una hoja de ruta hacia donde se deberá direccionar el planeamiento estratégico.

En el caso de Conobras s.a.s. se desarrollan varios procesos de carácter técnico, administrativo y financiero, de direccionamiento estratégico, de gestión de la calidad y de talento humano.

6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional se explica por medio del siguiente organigrama:

Figura 40. Estructura organizacional

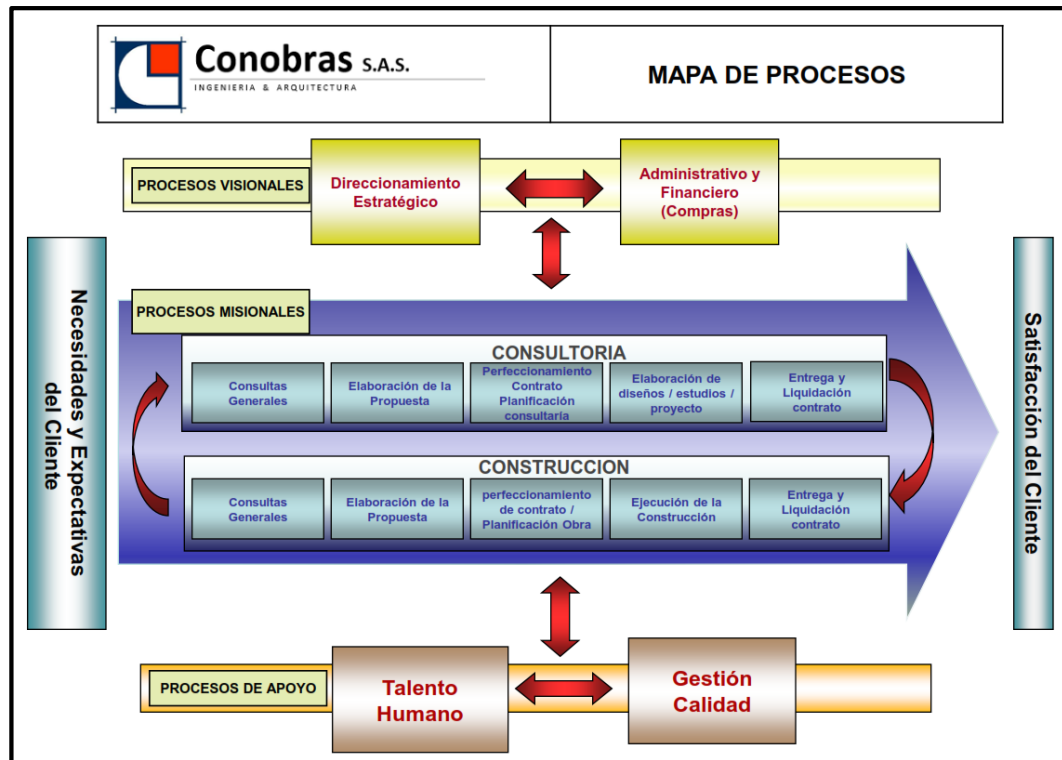


Fuente Propia

6.2 PROCESOS BÁSICOS DE LA ORGANIZACIÓN

Los procesos de la organización se identifican mediante el siguiente diagrama:

Figura 41. Mapa de procesos



Fuente Propia

6.2.1 Proceso gerencial de consultoría.

Objetivo:

Realizar proyectos arquitectónicos, Proyectos viales, estudios de factibilidad económica y técnica, diseños estructurales y estudios de vulnerabilidad, logrando la satisfacción del cliente.

Alcance:

Aplica desde la elaboración de un diagnóstico de la situación general del objeto contratado, identificación de metas y objetivos, planeación y programación del proyecto, elaboración de actividades preliminares, diseño y desarrollo de objetivos generales y objetivos específicos, análisis de alternativas a proponer, elaboración de informes hasta la entrega final del proyecto a entera satisfacción del cliente.

Documentos Requeridos:

- Concurso de méritos.
- Especificaciones Técnicas o Arquitectónicas.
- Código NSR- 2010
- Normas legales de contratación.

Requisitos Aplicables

- "Recursos Humanos"
- "Infraestructura"
- "Ambiente de Trabajo"
- "Planificación de la realización del producto"
- "Procesos Relacionados con el cliente"
- " Producción y Prestación del servicio"
- " Control de los dispositivos de seguimiento y medición"
- "Satisfacción del Cliente"
- "Seguimiento y medición de los procesos"
- "Seguimiento y medición del producto"
- "Control de Producto No Conforme"
- "Análisis de datos"
- "Mejora Continua"

Desarrollo:

Este proceso se desarrolla básicamente en 6 etapas

- **Consultas generales y selección del proceso a participar:** La mayoría de procesos de consultoría en los que participamos, son en el sector público, por lo cual es indispensable estar en la página web de contratación y buscar los procesos en los que cumplimos los requisitos técnicos, jurídicos, administrativos y financieros y que son viables económicamente.
- **Elaboración de la propuesta:** Reunir la documentación solicitada, realizar el análisis y desarrollo de la propuesta técnica, diseñar la estrategia con la cual se monta la propuesta económica y posteriormente la presentación de documentos subsanables adicionales que solicite la entidad, finalmente estar atentos a la evaluación y presentar observaciones a la misma si es necesario.
- **Legalización del contrato:** Firmar el contrato en caso de ser adjudicado y proceder con la legalización del mismo, entregar pólizas, garantías, soportes de seguridad industrial y salud ocupacional, pago de impuestos y tributos, todo esto dentro del plazo establecido por la entidad.

- **Planeación del proyecto:** Se identifican las condiciones del trabajo, se establecen objetivos, se evalúa la disponibilidad de recursos físicos, económicos y de tiempo, se diseña la metodología, se establece la estructura organizacional y métodos de comunicación, herramientas de trabajo, elaboración de formatos y se programa la fecha de inicio de las actividades.
- **Ejecución del contrato:** Se desarrolla el trabajo de campo, se desarrollan los formatos pre establecidos y posteriormente se procesa la información, se realizan los informes o diseños según corresponda, se envían los informes o diseños parciales, se realizan las correcciones correspondientes, se presentan recomendaciones y se procede al informe final del proyecto o diseño definitivo.
- **Liquidación del contrato:** Se presentan los documentos de liquidación del contrato, elaboración del acta de liquidación, se radica la factura y se hace la evaluación final del proyecto y el balance del contrato.

Cuadro 21 Matriz de factores internos Proceso de Consultoría

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS DEL PROCESO DE CONSULTORIA						
No.	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	F/D	FORTALEZA		DEBILIDAD	
			MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
1	Investigación de mercados para participar en procesos de consultoría	D			X	
2	Investigación de la pagina secob para ofertar procesos de consultoría	D				X
3	Cumplimiento de los requisitos	F		X		
4	Disponibilidad de recursos fisicos, economicos y de tiempo	F	X			
5	Idoneidad y experiencia en el desarrollo de consultorias o interventorias	F	X			
6	Planificación previa del trabajo y elaboración de formatos	F	X			
7	Capacidad tecnica, administrativa y financiera	F		X		
8	Rentabilidad del proceso	F		X		
9	Financiación	F		X		
10	tiempo que se toma la empresa para la liquidación y cobro final	D				X

Fuente Propia

6.2.2 Proceso técnico de construcción.

Objetivo:

Ejecutar proyectos de construcción de obras civiles, logrando la satisfacción del cliente.

Alcance:

Aplica desde el cumplimiento de requisitos hasta el recibo de la obra a entera satisfacción del cliente.

Documentos Requeridos:

- Requisitos habilitadores publicados por el cliente en la página Web.
- Pliegos Licitatorios
- Especificaciones Técnicas.
- Planos

Requisitos Aplicables:

- "Recursos Humanos"
- "Infraestructura"
- "Ambiente de Trabajo"
- "Planificación de la realización del producto"
- "Procesos Relacionados con el cliente"
- "Producción y Prestación del servicio"
- "Control de los dispositivos de seguimiento y medición"
- "Satisfacción del Cliente"
- "Seguimiento y medición de los procesos"
- "Seguimiento y medición del producto"
- "Control de Producto No Conforme"
- "Análisis de datos"
- "Mejora Continua"
- Ley 80 de contratación publica
- Ley 1150 de 2007
- Decreto 2474 de 2008
- Ley 140 de 1977

Desarrollo:

Este proceso se desarrolla básicamente en 6 etapas

- **Consultas generales y selección del proceso a participar:** En buena parte, los procesos de construcción en los que participamos son en el sector público, por lo cual es indispensable estar pendientes de la página web de contratación estatal SECOB y buscar los procesos en los que cumplimos los requisitos técnicos, jurídicos, administrativos y financieros y que son viables económicamente.
Nuestra participación en procesos del sector privado obedece a invitaciones privadas obtenidas por medio de relaciones públicas: empresarios o dirigentes de distintas empresas, cercanos a la gerencia de Conobras que nos invitan a partir de los procesos de obras en sus empresas.
- **Elaboración de la propuesta:** Reunir la documentación solicitada, realizar el análisis y desarrollo de la propuesta técnica, diseñar la estrategia con la cual se monta la propuesta económica y la presentación de la misma.

Posteriormente, se realiza un seguimiento a la evaluación que adelante el cliente, para presentar las aclaraciones o documentos que consideren necesarios.

- **Legalización del contrato:** Firmar el contrato en caso de ser adjudicado y proceder con la legalización del mismo, entregar pólizas, garantías, soportes de seguridad industrial y salud ocupacional, pago de impuestos y tributos cuando corresponde, todo esto dentro del plazo establecido por la entidad.
- **Planeación del proyecto:** Se identifican las condiciones del trabajo, se establecen objetivos, se evalúa la disponibilidad de recursos físicos, económicos y de tiempo, se diseña la metodología, se establece la estructura organizacional y métodos de comunicación, se evalúa y selecciona al personal a contratar, se revisan las herramientas de trabajo, se realiza un primer listado de insumos a emplear y se procede con la cotización de los mismos a distintos proveedores, se transmite la información al personal asesor, se realiza la elaboración de formatos y se programa la fecha de inicio de las actividades.
- **Ejecución del contrato de obra:** Se hace la contratación del personal correspondiente y su respectiva afiliación al sistema de seguridad industrial y la capacitación de salud ocupacional, se realiza el proceso de compras y entrega de la dotación correspondiente, se da inicio al trabajo de campo, se desarrollan los formatos pre establecidos y posteriormente se procesa la información, se hace el acompañamiento permanente a las obras, se realizan los sub procesos de compras de materiales, alquiler de equipos, etc., se procede con la actividad constante de supervisión a la obra, definición de actividades y protocolos de ejecución, corrección de errores, supervisión al tema de salud ocupacional, atención a la visita de los clientes, control de calidad de los materiales. Todas estas actividades se desarrollan durante todo el proceso de ejecución hasta la terminación de la obra.
- **Liquidación del contrato:** Se procede a elaborar los informes de liquidación del contrato, memorias de cálculo, archivo fotográfico y de cantidades, elaboración del acta de final de obra, elaboración del acta de liquidación, se radica la factura y se hace la evaluación final del proyecto y el balance general del contrato.

Cuadro 22 Matriz de factores internos proceso técnico de construcción

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS DEL PROCESO TECNICO DE CONSTRUCCION						
No.	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	F/D	FORTALEZA		DEBILIDAD	
			MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
1	Investigación de mercados y estrategias comerciales para participar en procesos del sector privado	D			X	
5	Los indicadores financieros son competitivos para las licitaciones públicas	D		X		
3	Personal profesional o técnico de apoyo	D				X
4	Personal de apoyo no profesional (subcontratistas) suficiente y calificado	F	X			
5	Disponibilidad de recursos físicos, económicos y de tiempo	F	X			
6	Idoneidad y experiencia en la ejecución de obras	F		X		
7	Planificación previa del trabajo y elaboración de formatos	F				X
8	Capacidad financiera	F	X			
9	Rentabilidad del proceso	F		X		
10	Elaboración de memorias de cantidades, memorias fotográficas y otros documentos para la liquidación de las obras	D			X	

Fuente Propia

6.2.3 Proceso administrativo y financiero.

Objetivo:

1.- Realizar la planeación y ejecución de los recursos financieros y de infraestructura, logrando que su manejo sea ágil, eficiente; cumpliendo con las políticas y estándares definidos para proveedores, subcontratistas, compras, y pagos en general.

2.- Adquirir y/o contratar productos o servicios generales requeridos que cumplan con los requisitos especificados en los contratos de clientes y que sea la mejor alternativa en cuanto a calidad, oportunidad y condiciones financieras.

Alcance:

Aplica para las actividades administrativas y financieras que se realizan: Contabilidad y compras

Documentos Requeridos:

- Procedimiento de Compras.
- Evaluación de Proveedores

Requisitos Aplicables:

- Provisión de Recursos
- Infraestructura

- Compras

Desarrollo:

Este proceso se compone básicamente de 2 elementos

- **Compras:** Teniendo en cuenta los parámetros establecidos en nuestro sistema de calidad, se diseñó una estructura para el proceso de compras, sin embargo, no se aplica regularmente, la razón es que, en muchos casos, las compras deben ser inmediatas y en cantidades pequeñas, por lo cual resulta muy efectivo enviar a nuestro operario técnico a realizar compras en lugares cercanos y entregar en el menor tiempo posible en la obra. Sin embargo el procedimiento establecido consiste en: Sacar listado de materiales del presupuesto de obra, Solicitar cotizaciones para la planeación de compra de materiales, Inscribir a los nuevos proveedores cuando sea aplicable, Seleccionar el proveedor que cumple con los criterios definidos, Enviar orden de compra de los materiales, Despachar de materiales, Recibo de la factura para su contabilización, Realizar la evaluación de los proveedores y subcontratistas, Comunicar al proveedor, Toma de acciones correctivas o de mejora, cuando el resultado de la evaluación esta por fuera de los criterios definidos. En este proceso participan el auxiliar técnico (conductor) quien maneja una caja menor que se abastece periódicamente, la asistente administrativa y el director de la empresa.
- **Contabilidad:** Este proceso es desarrollado por la asistente administrativa y el contador, con la supervisión del director, su estructura consiste en la recepción de facturas de proveedores y sub contratistas, planeación de pagos, realización de pagos, y la contabilización de los mismos. Por otro lado, se realizan las facturas de venta y se hace el seguimiento de las mismas hasta las fechas de pago de nuestros clientes. Posteriormente la dirección realiza una evaluación de los estados financieros y un balance final de la obra para establecer las acciones correctivas o de mejora cuando así se requiere.

Cuadro 23 Matriz factores internos proceso administrativo y financiero

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO						
No.	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	F/D	FORTALEZA		DEBILIDAD	
			MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
1	Se encuentran establecidos los procesos y políticas administrativas	F		X		
2	Se encuentra identificados los cargos y manual de funciones de cada empleado	F		X		
3	Personal administrativo capacitado y motivado	F	X			
4	Software especializado para la ejecución eficiente y correcta del proceso de compras y de contabilidad	F		X		
5	Se ejecuta el proceso de compras de acuerdo a los parámetros diseñados	D				X
6	Se obtienen los mejores precios en el proceso de compras que se desarrolla actualmente	D				X
7	Es eficiente el mecanismo de compras que se realiza para tener los insumos en obra rápidamente	F	X			
8	Los indicadores financieros son competitivos para las licitaciones públicas	F		X		
9	Se encuentra al día el sistema contable de la empresa	D				X
10	Se obtiene de manera efectiva la información contable cuando se requiere	D				X

Fuente propia

6.2.4 Proceso direccionamiento estratégico.

Objetivo:

Lograr la eficacia del sistema de gestión de la calidad, el mejoramiento continuo y dinámico para generar así la satisfacción de: clientes, colaboradores, organizaciones gubernamentales y la comunidad.

Alcance:

Incluye la definición de factores claves de éxito para la organización en cuanto a sus procesos, su portafolio de productos, y decisiones corporativas para el logro de la visión, misión y política de calidad.

Requisitos Aplicables:

- Sistema de Gestión de Calidad
- Compromiso de la dirección
- Enfoque al cliente
- Política de Calidad
- Planificación
- Responsabilidad, Autoridad y Comunicación
- Revisión por la Dirección
- Provisión de recursos

- Satisfacción del Cliente
- Mejora

Desarrollo:

El direccionamiento estratégico de Conobras sas se encuentra formulado por dos componentes esenciales:

- **Direccionamiento estratégico:** inicialmente consiste en definir y/o revisar misión y visión de la empresa, definir y revisar la política y los objetivos de calidad del período (1 año), realizar y/ o ajustar el cuadro de mando integral de la empresa incluyendo, responsables, metas, indicadores, procesos entre otros. Posteriormente es necesario, analizar los resultados internos de la empresa del período anterior y ajustar el plan estratégico, posteriormente es necesario realizar seguimiento a los resultados de las metas de los indicadores de los procesos y finalmente, tomar acciones de acuerdo a los resultados anteriores. Este proceso lo realiza la dirección de la empresa.
- **Revisión de la dirección:** Dentro del proceso establecido, se definió que se debería planear una reunión de revisión por la dirección, la cual se realiza al menos 1 vez al año, de acuerdo al análisis de los resultados definir el plan de mejora para cada uno de los puntos, posteriormente se debe Realizar seguimiento a los resultados para identificar posibles puntos de mejora y se debe Verificar el cumplimiento del plan de mejora, finalmente hacer una evaluación al plan de mejoras establecido. Este proceso no se desarrolla según el proceso establecido.
- Observamos que el direccionamiento estratégico de la empresa no incluye componentes de mercadeo ni de fuerza comercial, este es un enorme vacío en la compañía.
- Se determina el escaso seguimiento al servicio post venta; descuidando las oportunidades comerciales con los clientes ya adquiridos.

Cuadro 24 Matriz factores internos proceso direccionamiento estratégico

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS DEL PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO						
No.	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	F/D	FORTALEZA		DEBILIDAD	
			MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
1	Se encuentran establecidos Las políticas, y matriz general del direccionamiento estratégico	F	X			
2	Se cuenta con los recursos físicos y económicos para desarrollar el proceso	F		X		
3	Se ajusta el cuadro de mando integral de la compañía periódicamente	D				X
4	Se realizan evaluaciones internas periódicas para ajustar el direccionamiento estratégico	D			X	
5	El direccionamiento estratégico de la compañía incluye estrategias de mercadeo o de fuerza comercial	D			X	
6	Se trabaja en búsqueda del mejoramiento continuo	F		X		
7	Se detectan periódicamente las falencias o vacíos en el proceso	F		X		
8	Se toman acciones correctivas para mejorar los procesos	F		X		
9	La empresa está al actualizada en estrategias de direccionamiento estratégico	D				X
10	Se está logrando el objetivo final que es la satisfacción del cliente	F		X		

Fuente propia

6.2.5 Proceso de gestión de calidad.

Objetivo:

Apoyar a todas las áreas de la compañía en la ejecución de los procesos de auditorías internas de calidad, control de documentos, control de registros, acciones preventivas y acciones correctivas, acorde con las directrices dadas.

Alcance:

Aplica para todos los procesos que afecten la calidad del producto en el SGC.

Documentos Requeridos:

- Procedimiento de “Control de documentos”
- Procedimiento de “Control de registros”
- Procedimiento de “Acción Preventiva y Correctiva”
- Procedimiento “Auditorías Internas”
- Manual de Calidad

Requisitos Aplicables:

- “Control de documentos”
- “Control de Registros”
- “Auditoría Interna”
- “Acción Correctiva”
- “Acción Preventiva”
- "Mejora continua"

Desarrollo:

El proceso de Gestión de Calidad se inició en el año 2008 hasta el año 2012, sin embargo, no se ha re certificado el proceso. A pesar de lo anterior, se emplean todos los formatos establecidos y se siguen los procedimientos desarrollados. El proceso de Gestión de calidad está compuesto por dos elementos:

- **Gestión documental y de registros:** El primer paso es aprobar el ingreso de nuevos procesos y procedimientos dentro del SGC cuando sea aplicable. Posteriormente es indispensable mantener los documentos del sistema de gestión de calidad actualizados y vigentes, así como los listados de los registros. (analizar la naturaleza de los cambios generados en los documentos). El siguiente paso consiste en verificar el cumplimiento de la implementación y aplicación de los documentos, tanto en auditorías internas de calidad como por medio de observación directa. Estas auditorías no se realizan en la actualidad, sin embargo, si se desarrollan observaciones directas. Luego se requiere tomar acciones correctivas o de mejora para eliminar las no conformidades detectadas en las auditorías internas de calidad o en las observaciones directas, finalmente la correspondencia emitida y recibida se relaciona en los formatos definidos.
- **Acciones correctivas y preventivas:** El procedimiento consiste en identificar los riesgos o no conformidades para eventos o casos particulares. Posteriormente se debe ejecutar las actividades definidas en el plan de acciones correctivas y preventiva y hacer seguimiento periódico a las acciones correctivas, preventivas y de mejoramiento: su implementación y eficacia, finalmente se deben tomar acciones correctivas/preventivas o de mejora cuando las acciones tomadas no han sido eficaces.
- **Auditorías internas:** Se debe realizar, revisar y aprobar el programa de auditorías, incluye la revisión de la documentación de cada proceso a auditar.

Posteriormente se debe ejecutar la auditoria (Trabajo de campo), y la elaboración del informe final del resultado de la ejecución de las auditorias, tomar acciones correctivas/preventivas o de mejora cuando las acciones tomadas no han sido eficaces. Con las conclusiones establecidas se debe elaborar y presentar el informe de propuestas de acciones correctivas. Realizar seguimiento a la eficacia (Resultados obtenidos) de la aplicación de las acciones correctivas y finalmente tomar acciones correctivas/preventivas o de mejora cuando las acciones tomadas no han sido eficaces.

Este último componente de auditorías internas no se ha implementado, únicamente hemos desarrollado el proceso de mejoramiento continuo por medio de observaciones directas a los procesos ejecución, por lo cual es evidente la necesidad de trabajar en las auditorías internas.

Cuadro 25 Matriz factores internos proceso gestión de calidad

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS DEL PROCESO DE GESTION DE CALIDAD						
No.	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	F/D	FORTALEZA		DEBILIDAD	
			MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
1	El sistema de gestión de calidad se encuentra estructurado.	F	X			
2	Los documentos del SGC se encuentran actualizados	F		X		
3	Se implementan todos los documentos del SGC establecidos	D				X
4	Se realizan auditorías internas	D			X	
5	En las observaciones directas, se evidencian las no conformidades	F		X		
6	Se toman acciones correctivas para eliminar las no conformidades	F		X		
7	Se hace seguimiento periódico a las acciones correctivas	D			X	
8	Las acciones correctivas son eficientes y se superan las no conformidades	D				X
9	Se elaboran informes o se deja soporte de los procesos desarrollados	D			X	
10	Se ha logrado el mejoramiento continuo en el SGC	D			X	

Fuente propia

6.3 ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero, es un método que permite analizar las consecuencias financieras de las decisiones de negocios. Para esto es necesario aplicar técnicas que permitan recolectar la información relevante, llevar a cabo distintas mediciones y sacar conclusiones.

Gracias al análisis financiero, es posible estimar el rendimiento de una inversión, estudiar su riesgo y saber si el flujo de fondos de una empresa alcanza para afrontar los pagos, entre otras cuestiones.

El análisis financiero ayuda a comprender el funcionamiento del negocio y a maximizar la rentabilidad a partir de la actuación sobre los recursos existentes. Los directivos pueden acceder a información sobre el efecto esperado de las decisiones estratégicas.

Los inversores también apelan al análisis financiero para analizar el grado de riesgo de sus decisiones y para fijar los objetivos a cumplir. Los prestamistas y acreedores, por último, usan el análisis financiero para determinar qué riesgo existe para el cobro de un crédito o préstamo.

El análisis financiero dispone de dos herramientas para interpretar y analizar los estados financieros denomina Análisis horizontal y vertical, que consiste 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.

El análisis vertical es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas. Por ejemplo, una empresa que tenga unos activos totales de 5.000 y su cartera sea de 800, quiere decir que el 16% de sus activos está representado en cartera, lo cual puede significar que la empresa pueda tener problemas de liquidez, o también puede significar unas equivocadas o deficientes políticas de cartera.

A continuación, se presenta el Balance General de La empresa CONOBRAS SAS de los años 2014 y 2015.

Cuadro 26 Balance general CONOBRAS S.A.S

CONOBRAS INGENIERIA & ARQUITECTURA S.A.S NIT 900.722.991-7 BALANCE GENERAL dic-31			
ACTIVOS	2.015	2.014	VARIACION
CORRIENTES			
EFFECTIVO	\$ 3.487.017	\$ 8.532.959	\$ (5.045.942)
DEUDORES	\$ 153.201.273	\$ 163.010.327	\$ (9.809.054)
INVENTARIOS	\$ 18.430.000	\$ 11.568.815	\$ 6.861.185
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 175.118.290	\$ 183.112.101	\$ (7.993.811)
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO			
MAQUINARIA Y EQUIPOS	\$ 28.713.000	\$ 25.760.000	\$ 2.953.000
MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA	\$ 14.560.000	\$ -	\$ 14.560.000
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNIC.	\$ 5.215.000	\$ -	\$ 5.215.000
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	\$ (10.304.000)	\$ (5.152.000)	\$ (5.152.000)
TOTAL PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$ 38.184.000	\$ 20.608.000	\$ 17.576.000
TOTAL ACTIVOS	\$ 213.302.290	\$ 203.720.101	\$ 9.582.189
PASIVOS			
CORRIENTES			
PROVEEDORES	\$ 2.543.600	\$ 1.234.000	\$ 1.309.600
IMPUESTOS, TASAS Y GRAVAMENES	\$ 878.900	\$ 586.000	\$ 292.900
PROVISION DE IMPUESTOS	\$ 3.889.530	\$ 2.980.630	\$ 908.900
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ 7.312.030	\$ 4.800.630	\$ 2.511.400
NO CORRIENTES			
OTROS PASIVOS	\$ 8.153.070	\$ 39.977.581	\$ (31.824.511)
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	\$ 8.153.070	\$ 39.977.581	\$ (31.824.511)
TOTAL PASIVOS	\$ 15.465.100	\$ 44.778.211	\$ (29.313.111)
PATRIMONIO			
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	\$ 150.000.000	\$ 150.000.000	\$ -
UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 8.941.890	\$ -	\$ 8.941.890
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 38.895.300	\$ 8.941.890	\$ 29.953.410
TOTAL PATRIMONIO	\$ 197.837.190	\$ 158.941.890	\$ 38.895.300
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 213.302.290	\$ 203.720.101	\$ 9.582.189

Fuente propia

A continuación, se presenta el Estado de resultados de La empresa CONOBRAS SAS de los años 2014 y 2015.

Cuadro 27 Estado de resultados CONOBRAS SAS

CONOBRAS INGENIERIA & ARQUITECTURA S.A.S NIT 900.722.991-7 ESTADO DE RESULTADOS dic-31				
	2.015	2.014	VARIACION	
INGRESOS OPERACIONALES				
PRESTACION DE SERVICIOS	\$ 364.505.000	\$ 446.827.228	\$	(82.322.228)
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	\$ 364.505.000	\$ 446.827.228	\$	-82.322.228
COSTOS DE OBRAS				
PRESTACION DE SERVICIOS	\$ 205.640.000	\$ 291.959.728	\$	(86.319.728)
TOTAL COSTOS DE OBRAS	\$ 205.640.000	\$ 291.959.728	\$	-86.319.728
UTILIDAD BRUTA	\$ 158.865.000	\$ 154.867.500	\$	3.997.500
GASTOS OPERACIONALES				
GASTOS DE PERSONAL	\$ 48.745.900	\$ 49.293.472	\$	(547.572)
HONORARIOS Y COMISIONES	\$ 3.000.000	\$ 4.650.000	\$	(1.650.000)
SERVICIOS	\$ 32.540.000	\$ 45.240.000	\$	(12.700.000)
DEPRECIACION	\$ 5.742.600	\$ 5.152.000	\$	590.600
AMORTIZACION	\$ -	\$ -	\$	-
OTROS GASTOS	\$ 654.700	\$ 1.817.171	\$	(1.162.471)
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$ 90.683.200	\$ 106.152.643	\$	-15.469.443
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 68.181.800	\$ 48.714.857	\$	19.466.943
INGRESOS NO OPERACIONALES				
INTERESES FINANCIEROS	\$ 43.780	\$ 10.386	\$	33.394
GASTOS NO OPERACIONALES				
INTERESES FINANCIEROS	\$ 643.280	\$ 265.983	\$	377.297
OTROS GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 15.721.900	\$ 36.536.740	\$	(20.814.840)
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 16.365.180	\$ 36.802.723	\$	(20.437.543)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 51.860.400	\$ 11.922.520	\$	39.937.880
PROVISION DE IMPUESTOS	\$ 12.965.100	\$ 2.980.630	\$	9.984.470
UTILIDAD NETA	\$ 38.895.300	\$ 8.941.890	\$	29.953.410

Fuente propia

6.3.1 El Análisis Vertical.

El análisis vertical consiste en transformar en porcentajes los importes de las distintas partidas que figuran en un Balance o en una Cuenta de Resultados, tomando como base de comparación una magnitud significativa de ambos estados financieros, con el objetivo de mostrar el peso relativo de cada partida y facilitar las comparaciones. Como bases de comparación, suelen tomarse el total activo para las cifras del Balance y la cifra de ventas netas o el resultado neto para las cifras de la Cuenta de Resultados.

Cuadro 28 Análisis Vertical Balance General

	2.015	%2015	2.014	%2014
ACTIVOS				
CORRIENTES				
EFFECTIVO	3.487.017	1,63%	8.532.959	4,19%
DEUDORES	153.201.273	71,82%	163.010.327	80,02%
INVENTARIOS	18.430.000	8,64%	11.568.815	5,68%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	175.118.290		183.112.101	
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO				
MAQUINARIA Y EQUIPOS	28.713.000	13,46%	25.760.000	12,64%
MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA	14.560.000	6,83%	0	0,00%
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	5.215.000	2,44%	0	0,00%
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	-10.304.000	-4,83%	-5.152.000	-2,53%
TOTAL PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	38.184.000		20.608.000	
TOTAL ACTIVOS	213.302.290	100%	203.720.101	100%
PASIVOS				
CORRIENTES				
PROVEEDORES	2.543.600	1,19%	1.234.000	0,61%
IMPUESTOS, TASAS, GRAVAMENES	878.900	0,41%	586.000	0,29%
PROVISION DE IMPUESTOS	3.889.530	1,82%	2.980.630	1,46%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	7.312.030		4.800.630	
NO CORRIENTES				
OTROS PASIVOS	8.153.070	3,82%	39.977.581	19,62%
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	8.153.070		39.977.581	
TOTAL PASIVOS	15.465.100		44.778.211	
PATRIMONIO				
CAPITAL SUCRITO Y PAGADO	150.000.000	70,32%	150.000.000	73,63%
UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES	8.941.890	4,19%	0	0,00%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	38.895.300	18,23%	8.941.890	4,39%
TOTAL PATRIMONIO	197.837.190		158.941.890	
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	213.302.290	100%	203.720.101	100%

Fuente propia

Conclusiones:

- En el análisis interno de las cuentas de activos, se puede evidenciar que, en buena medida, la cuenta de deudores es el factor más influyente en los

activos, con más del 70% del valor de la cuenta, obedece principalmente a cuentas por cobrar de nuestros clientes, que establecen como forma de pago crédito a 30, 60 o 90 días.

- Dentro de las cuentas de propiedades, planta y equipo se puede evidenciar un crecimiento por la inversión en muebles, equipos de oficina, equipos de cómputo, corresponden a la actualización de algunos equipos en nuestras instalaciones, sin embargo, la depreciación obliga que la cuenta no aumente significativamente respecto al año inmediatamente anterior.
- Los pasivos de la compañía están uniformemente distribuidos y no representan un alto endeudamiento para la empresa.
- Se puede evidenciar que el capital de trabajo inyectado a la compañía está a salvo y ha podido crecer por la utilidad del ejercicio, este capital empleado como musculo financiero ha sido una de las fortalezas más importantes en el ejercicio de la actividad.

Cuadro 29 Análisis Vertical Estado de Resultados

	2.015	%2015	2.014	%2014
INGRESOS OPERACIONALES				
PRESTACION DE SERVICIOS	364.505.000		446.827.228	
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	364.505.000		446.827.228	
COSTOS DE OBRAS				
PRESTACION DE SERVICIOS	205.640.000		291.959.728	
TOTAL COSTOS DE OBRAS	205.640.000		291.959.728	
UTILIDAD BRUTA	158.865.000		154.867.500	
GASTOS OPERACIONALES				
GASTOS DE PERSONAL	48.745.900	53,75%	49.293.472	46,44%
HONORARIOS Y COMISIONES	3.000.000	3,31%	4.650.000	4,38%
SERVICIOS	32.540.000	35,88%	45.240.000	42,62%
DEPRECIACION	5.742.600	6,33%	5.152.000	4,85%
AMORTIZACION	0	0,00%	0	0,00%
OTROS GASTOS	654.700	0,72%	1.817.171	1,71%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	90.683.200	100%	106.152.643	100%
UTILIDAD OPERACIONAL	68.181.800		48.714.857	
INGRESOS NO OPERACIONALES				
INTERESES FINANCIEROS	43.780		10.386	
GASTOS NO OPERACIONALES				
INTERESES FINANCIEROS	643.280	3,93%	265.983	0,72%
OTROS GASTOS NO OPERACIONALES	15.721.900	96,07%	36.536.740	99,28%
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	16.365.180	100%	36.802.723	100%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	51.860.400		11.922.520	
PROVISION DE IMPUESTOS	12.965.100		2.980.630	
UTILIDAD NETA	38.895.300		8.941.890	

Conclusiones:

- Dentro de las cuentas de gastos operacionales, prevalecen los gastos del personal administrativo, lo que representa más del 50% de la cuenta.
- Finalmente, en la cuenta de gastos no operacionales, el rubro correspondiente a otros gastos no operacionales equivale al 95% del total de la cuenta, será necesario evaluar este punto de manera exhaustiva, como quiera que afecta directamente la utilidad y no corresponde a gastos inherentes a la operación.
- Se puede observar con respecto al año anterior que hubo un aumento en los intereses financieros; se deberá revisar las tasas de interés en los créditos y reevaluar las compras a crédito, el plazo otorgado, y las comisiones.
- Se refleja la reducción de los ingresos operacionales; debe de evaluar los factores ya sean internos o externos que llevaron a este decrecimiento

6.3.2 El Análisis Horizontal.

En el análisis horizontal, determina la variación “absoluta” o “relativa” que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro. Determina cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado. Es el análisis que permite determinar si el comportamiento de la empresa en un periodo fue bueno, regular o malo. Lo que busca el análisis horizontal, es precisamente comparar un periodo con otro para observar el comportamiento de los estados financieros en el periodo objeto de análisis.

De lo anterior se concluye que para realizar el análisis horizontal se requiere disponer de estados financieros de dos periodos diferentes, es decir, que deben ser comparativos, lo que busca el análisis horizontal, es precisamente comparar un periodo con otro para observar el comportamiento de los estados financieros en el periodo objeto de análisis.

El análisis horizontal debe ser complementado con el análisis vertical y los distintos Indicadores financieros y/o Razones financieras, para poder llegar a una conclusión acercada a la realidad financiera de la empresa, y así poder tomar decisiones más acertadas para responder a esa realidad.

Cuadro 30 Análisis horizontal Balance General

	2.015	2.014	Variación Absoluta	Variación Relativa
ACTIVOS				
CORRIENTES				
EFFECTIVO	3.487.017	8.532.959	-5.045.942	-59,13%
DEUDORES	153.201.273	163.010.327	-9.809.054	-6,02%
INVENTARIOS	18.430.000	11.568.815	6.861.185	59,31%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	175.118.290	183.112.101	-7.993.811	-4,37%
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO				
MAQUINARIA Y EQUIPOS	28.713.000	25.760.000	2.953.000	11,46%
MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA	14.560.000	0		
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	5.215.000	0		
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	-10.304.000	-5.152.000	-5.152.000	100,00%
TOTAL PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	38.184.000	20.608.000	17.576.000	85,29%
TOTAL ACTIVOS	213.302.290	203.720.101	9.582.189	4,70%
PASIVOS				
CORRIENTES				
PROVEEDORES	2.543.600	1.234.000	1.309.600	106,13%
IMPUESTOS, TASAS, GRAVAMENES	878.900	586.000	292.900	49,98%
PROVISION DE IMPUESTOS	3.889.530	2.980.630	908.900	30,49%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	7.312.030	4.800.630	2.511.400	52,31%
NO CORRIENTES				
OTROS PASIVOS	8.153.070	39.977.581	-31.824.511	-79,61%
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	8.153.070	39.977.581	-31.824.511	-79,61%
TOTAL PASIVOS	15.465.100	44.778.211	-29.313.111	-65,46%
PATRIMONIO				
CAPITAL SUCRITO Y PAGADO	150.000.000	150.000.000	0	0,00%
UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES	8.941.890	0	8.941.890	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	38.895.300	8.941.890	29.953.410	334,98%
TOTAL PATRIMONIO	197.837.190	158.941.890	38.895.300	24,47%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	213.302.290	203.720.101	9.582.189	4,70%

Fuente propia

Conclusiones:

- Lo primero que se puede evidenciar es que hay similitud entre los estados financieros del 2015 vs el año 2014, si bien hubo crecimiento en el estado final, este no es tan representativo y va de la mano con el crecimiento general de la economía.
- En el mismo sentido, hay concordancia entre las distintas cuentas de los activos del año 2015 respecto al año 2014, lo mismo sucede para las cuentas de pasivos y el patrimonio.
- Lo anterior obedece principalmente a que durante estos dos periodos hemos venido realizando actividades con los mismos clientes, por lo cual, las condiciones económicas son estables, adicional a lo anterior, salvo la

cancelación de un crédito adquirido en el año 2014, no se realizaron movimientos financieros particulares que alteraran los estados financieros de manera considerable.

Cuadro 31 Análisis horizontal Estado de Resultados

	2.015	2.014	Variación Absoluta	Variación Relativa
INGRESOS OPERACIONALES				
PRESTACION DE SERVICIOS	364.505.000	446.827.228	-82.322.228	-18,42%
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	364.505.000	446.827.228	-82.322.228	-18,42%
COSTOS DE OBRAS				
PRESTACION DE SERVICIOS	205.640.000	291.959.728	-86.319.728	-29,57%
TOTAL COSTOS DE OBRAS	205.640.000	291.959.728	-86.319.728	-29,57%
UTILIDAD BRUTA	158.865.000	154.867.500	3.997.500	2,58%
GASTOS OPERACIONALES				
GASTOS DE PERSONAL	48.745.900	49.293.472	-547.572	-1,11%
HONORARIOS Y COMISIONES	3.000.000	4.650.000	-1.650.000	-35,48%
SERVICIOS	32.540.000	45.240.000	-12.700.000	-28,07%
DEPRECIACION	5.742.600	5.152.000	590.600	11,46%
AMORTIZACION	0	0	0	
OTROS GASTOS	654.700	1.817.171	-1.162.471	-63,97%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	90.683.200	106.152.643	-15.469.443	-14,57%
UTILIDAD OPERACIONAL	68.181.800	48.714.857	19.466.943	39,96%
INGRESOS NO OPERACIONALES				
INTERESES FINANCIEROS	43.780	10.386	33.394	321,53%
GASTOS NO OPERACIONALES				
INTERESES FINANCIEROS	643.280	265.983	377.297	141,85%
OTROS GASTOS NO OPERACIONALES	15.721.900	36.536.740	-20.814.840	-56,97%
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	16.365.180	36.802.723	-20.437.543	-55,53%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	51.860.400	11.922.520	39.937.880	334,98%
PROVISION DE IMPUESTOS	12.965.100	2.980.630	9.984.470	334,98%
UTILIDAD NETA	38.895.300	8.941.890	29.953.410	334,98%

Fuente propia

Conclusiones:

- En los ingresos operacionales hubo una disminución considerable del 20% del ingreso respecto al año inmediatamente anterior. Esto obedece a que según corresponda, en algunos casos particulares, los socios de la compañía ejecutan actividades en su calidad de persona Natural, es así como en el año 2015, se realizaron varios contratos con el sector público, que por el tema de

impuestos y de experiencia puntual solicitada, fue estratégicamente viable licitar y contratar varios procesos como personas naturales.

- En el mismo sentido, la cuenta de Gastos ha disminuido, a pesar de que los ingresos de la compañía fueron menores, la utilidad operacional del ejercicio fue mayor, la diferencia está en la cuenta de servicios que disminuyó considerablemente debido a que realizamos más actividades de forma directa con el personal de planta sin que se requiriera la sub contratación de personal.
- Finalmente, las acciones diseñadas para mejorar la utilidad de la compañía fueron efectivas como quiera que la utilidad final del año 2015 respecto al año 2014, aumento en un 300% pese a que los ingresos disminuyeron.

6.3.3 Indicadores financieros.

Los indicadores de liquidez se utilizan para determinar la capacidad que tiene una empresa para enfrentar las obligaciones contraídas a largo plazo y 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 y largo plazo.

6.3.3.1 Indicadores de liquidez

Permiten identificar el grado o índice de liquidez con que cuenta le empresa y para ello se utilizan los siguientes indicadores:

Razón corriente

Indica la capacidad de la empresa en cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

Formula: $\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$

Capital de trabajo

Mide la capacidad que tiene una empresa para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo. Formula: $\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$

6.3.3.2 Indicadores de endeudamiento

Permiten identificar el grado de endeudamiento que tiene la empresa y su capacidad para asumir sus pasivos. Entre los indicadores que se utilizan tenemos:

Nivel de endeudamiento

Corresponde al grado de apalancamiento utilizado e indica la participación de los acreedores sobre los activos de la compañía. Formula $\text{Total Pasivo} / \text{Total Activo}$

Concentración endeudamiento a corto plazo

Indica el porcentaje de los pasivos que deben ser asumidos a corto plazo.

Formula $\text{Pasivo Corriente} / \text{Pasivo Total}$

Endeudamiento / ventas

Medida adicional del nivel de endeudamiento que tiene la empresa. Si se compara con los estándares de la actividad a la que pertenece, indica la proporcionalidad de su nivel de endeudamiento a su nivel de ventas. Formula $\text{Pasivo Total} / \text{Ventas Netas}$

Carga gastos no operacionales

Indica el porcentaje de los ingresos anuales dedicados al cubrimiento de gastos no operacionales. Formula $\text{Gastos no Operacionales} / \text{Ventas Netas}$

6.3.3.3 Indicadores de cobertura de interés

Es una medida del número de veces que una empresa podría hacer los pagos de intereses de su deuda con las ganancias generadas antes de intereses e impuestos

Razón de cobertura de interés

Indica la capacidad o limitación de la empresa para asumir gastos no operacionales a partir de utilidades. Entre mayor sea la relación mayor será la facilidad de cumplir con sus obligaciones no operacionales dentro de las cuales se destacan los gastos financieros. Formula $\text{Utilidad Operacional} / \text{Gastos No Operacionales}$

6.3.3.4 Indicadores de rentabilidad

Sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades.

Rentabilidad neta

El margen bruto de utilidad refleja la capacidad de la empresa en la generación de utilidades antes de gastos de administración y ventas, otros ingresos y egresos e impuestos. Al compararlo con estándares financieros de su actividad, puede reflejar compras o costos laborales excesivos. Formula: $\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas Netas}$.

Rentabilidad operacional

Refleja la rentabilidad de la compañía en el desarrollo de su objeto social, indicando si el negocio es o no lucrativo independientemente de ingresos y egresos generados por actividades no directamente relacionadas con este. Formula: $\text{Utilidad Operacional} / \text{Ventas Netas}$.

Rentabilidad patrimonio

Es utilizado para evaluar la capacidad de generar beneficios de una empresa respecto a la inversión realizada por los socios. Se obtiene dividiendo el beneficio neto de la empresa entre su patrimonio neto. Formula: Utilidad Operacional / Patrimonio.

Rentabilidad del activo total

Muestra la capacidad del activo en la generación de utilidades. Formula Utilidad Operacional / Activo Total.

6.3.3.5 Indicadores de actividad

Los indicadores de rentabilidad expresan en porcentajes la capacidad de la empresa para generar ingresos, muestran en forma clara cifras determinantes para medir la efectividad de la gerencia para controlar costos y gastos.

Rotación del activo total

Corresponde al volumen de ventas generado por el activo total. Formula Ventas Netas / Activo Total

Rotación del capital de trabajo

Corresponde al volumen de ventas generado por el capital de trabajo y debe ser utilizado conjuntamente con el indicador de Rotación del Activo Total. Una alta rotación puede indicar un volumen de ventas excesivo para el nivel de inversión en la empresa. Puede también indicar que la empresa depende excesivamente del crédito recibido de proveedores o entidades financieras para financiar sus fondos de operación. Formula Ventas Netas / (Activo Corriente - Pasivo Corriente)

Rotación de cartera

Establece el número de veces que las cuentas por cobrar rotan en el transcurso de un año y refleja la calidad de la cartera de una empresa. Formula Ventas Netas / Cuentas por Cobrar Clientes

Periodo de cobro

De uso similar al índice anterior, refleja el número de días utilizados por la empresa en recaudar su cartera. Formula (Cuentas por Cobrar Clientes / Ventas Netas) * 365

Rotación inventarios

Días requeridos para que la empresa convierta sus inventarios en cuentas por cobrar o efectivo. Formula (Inventarios / Costo de Ventas) * 365

Periodo de pago a proveedores

Es indicativo del número de días utilizados por la empresa en pagar a sus proveedores y de mayor utilidad si se utiliza en comparación con los estándares del sector en la medida en que el costo de ventas no está compuesto únicamente por compras a crédito a proveedores. Formula (Cuentas por Pagar a Proveedores / Costo de Ventas) * 365

6.3.3.6 Análisis indicadores financieros

Del análisis a los indicadores financieros de la empresa CONOBRAS S.A.S, se puede decir que la empresa al ser nueva ha ido generando mayor utilidad con mejores condiciones de rentabilidad, esto se ve reflejado en los indicadores de rentabilidad.

Cuadro 32 Indicadores financieros CONOBRAS S.A.S

INDICADORES FINANCIEROS	UND	2.015	2.014	FORMULA
INDICADORES DE LIQUIDEZ				
RAZON CORRIENTE	Veces	23,95	38,14	Activo Corriente / Pasivo Corriente
CAPITAL DE TRABAJO	Pesos	167.806.260,00	178.311.471,00	Activo Corriente - Pasivo Corriente
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO				
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	%	0,07	0,22	Total Pasivo / Total Activo
CONCENTRAMIENTO DE ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	%	0,47	0,11	Pasivo Corriente / Pasivo Total
ENDEUDAMIENTO / VENTAS	%	0,04	0,10	Pasivo Total / Ventas Netas
CARGA DE GASTOS NO OPERACIONALES	%	0,00012	0,00002	Gastos no Operacionales / Ventas Netas
INDICADORES COBERTURA DE INTERES				
RAZON DE COBERTURA DE INTERES	Veces	105,99	183,15	Utilidad Operacional / Gastos de interes
INDICADORES DE RENTABILIDAD				
RENTABILIDAD NETA		0,44	0,35	Utilidad Neta / Ventas Netas
RENTABILIDAD OPERACIONAL		0,19	0,11	Utilidad Operacional / Ventas Netas
RENTABILIDAD PATRIMONIO		0,34	0,31	Utilidad operacional / Patrimonio
RENTABILIDAD ACTIVO TOTAL		0,32	0,24	Utilidad operacional / Activo Total
INDICADORES DE ACTIVIDAD				
ROTACION DEL ACTIVO TOTAL	Veces	1,71	2,19	Ventas Netas / Activo Total

Fuente propia

Conclusiones

- En los indicadores de Razón de liquidez, se observa que la empresa CONOBRAS S.A.S en los periodos comprendidos entre el año 2014 y 2015, tuvo una disminución del activo y un aumento del pasivo, sin embargo, esto no afecta en la capacidad de la empresa para cumplir con las obligaciones contraídas a corto plazo
- Se observa una disminución considerable en los indicadores de endeudamiento; esto quiere decir que la empresa ha reducido la financiación externa.
- Con respecto a los indicadores de la actividad; se puede decir en el periodo de cobro y caja son coherentes con el sector económico de la construcción.
- Los indicadores de rentabilidad nos muestran que la empresa CONOBRAS a pesar de ha ido en aumento con respecto a las ventas y también que la ganancia ha ido

7 ANÁLISIS DOFA

La matriz DOFA es una de las herramientas administrativas más importantes, aunque a veces no siempre tenemos clara su utilidad, o por lo menos eso concluimos de la multitud de consultas que recibimos sobre el para qué sirve la famosa matriz DOFA.

La importancia de la matriz DOFA radica en que nos hace un diagnóstico real de nuestra empresa o negocio, nos dice cómo estamos, cómo vamos, lo que nos brinda el principal elemento requerido para tomar decisiones, que no es otro que la conciencia de la realidad, pues cuando conocemos nuestra realidad, casi siempre sabemos qué hacer.

La matriz DOFA nos muestra con claridad cuáles son nuestras debilidades, nuestras oportunidades, nuestras fortalezas y nuestras amenazas, elementos que, al tenerlos claros, nos da una visión global e integral de nuestra verdadera situación.

Si conocemos nuestras debilidades, sabemos de qué somos capaces y de qué no. Nos permite ser objetivos lo que nos evita asumir riesgos que luego no podemos cubrir. Conocer nuestras debilidades nos evita “meternos en camisa de 11 varas”. Adicionalmente, si conocemos cuales son nuestros puntos débiles, sabremos qué es lo que necesitamos mejorar. Las soluciones a los problemas sólo son posibles cuando hemos identificado los problemas, y eso no lo da la matriz DOFA.

Cuando conocemos nuestras oportunidades, tenemos claro hacia dónde encaminar nuestros recursos y esfuerzos, de tal manera que podamos aprovechar esas oportunidades antes de que desaparezcan o antes de que alguien más las aproveche. Generalmente un negocio fracasa cuando no es capaz de identificar ninguna oportunidad, y en eso hay empresas y personas expertas, que ven oportunidades donde los demás ven dificultades, problemas, de modo que si somos capaces de identificar nuestras oportunidades y plasmarlas en la matriz DOFA hemos hecho buena parte del trabajo.

Al conocer nuestras fortalezas, al saber qué es lo que mejor hacemos, podemos diseñar objetivos y metas claras y precisas, que bien pueden estar encaminadas para mejorar nuestras debilidades y/o para aprovechar nuestras oportunidades. Cuando tenemos claro qué es lo que sabemos hacer, cuando sabemos en qué nos desempeñamos mejor, estamos en condiciones de ver con mayor facilidad las oportunidades, o podemos sortear con mayor facilidad nuestras debilidades. Se supone que lo primero que una empresa o persona se debe preguntar, es cuáles son sus fortalezas, una vez identificadas, sólo resta explotarlas.

Por último, tenemos las amenazas. Si se quiere sobrevivir, debemos ser capaces de identificar, de anticipar las amenazas, lo que nos permitirá definir las medidas para enfrentarlas, o para minimizar sus efectos. Si una empresa no anticipa que le

llegará una fuerte competencia, cuando esta llegue no habrá forma de reaccionar oportunamente, y, sobre todo, no se podrá actuar con efectividad puesto que nunca estuvimos preparados para ello. Si no se conoce una amenaza, mucho menos se sabe cómo reaccionar frente a ella, de allí la importancia de conocer el medio, el camino a que tenemos que enfrentar.

Como se observa, es imprescindible elaborar concienzudamente una matriz DOFA, pues en ella está casi todo lo necesario para tomar las decisiones oportunas y apropiadas a cada situación que se presente, y es probable que muy pocas situaciones nos tomaran por sorpresa.

7.1 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (EFI)

A continuación, se enumeran las fortalezas y debilidades más destacadas en la empresa CONOBRAS SAS

7.1.1 Fortalezas.

- Una de las principales fortalezas de nuestra compañía, ha sido el musculo financiero. Con esa disponibilidad inmediata de capital y la excelente relación con el sector bancario, nos ha permitido incursionar en el sector público, con importantes empresas que tienen como política los pagos a 30, 60 o 90 días. Consideramos que el capital que se invierte está en buenas manos, como quiera que nuestros clientes son empresas multinacionales sólidas y con la mejor reputación.
- Otra de las fortalezas evidenciadas es el apoyo de nuestro personal de planta y de asesoramiento y de sub contratistas Este equipo se caracteriza por ser un grupo calificado, incentivado y motivado, esto nos ha permitido desarrollar un buen ambiente laboral, efectividad en el desarrollo de la actividad, lo que finalmente se refleja en la satisfacción de nuestros clientes.
- Las buenas relaciones públicas del equipo visible de la empresa, nos ha permitido penetrar a nuevos clientes empresariales que se han posicionado como nuestros principales aliados, se han caracterizado por su fidelidad, reflejada en ejecución de obras permanentes durante el año, aspecto de vital importancia en este sector de la economía que se caracteriza por la constante fluctuación.
- A partir del año 2.008 se inició el proceso de gestión de la calidad, lo que nos permitió direccionar la empresa y diseñar procesos técnicos, administrativos y financieros. Si bien no se continuo con la recertificación al sistema de

gestión de calidad, si se han seguido en mayor o menor medida los procesos establecidos.

- La calidad de las obras que desarrollamos y el cumplimiento en los plazos de ejecución ha sido un factor decisivo para que nuestros clientes opten por contar con nuestros servicios. En múltiples ocasiones esos dos factores han estado por encima incluso del valor de la oferta. Optamos por buscar clientes que requieran calidad y cumplimiento, no solo entiendo sino también en cuanto a la reglamentación de trabajo seguro en alturas, requerimientos ambientales y de salud ocupacional.
- La experiencia profesional alcanza durante los años de vinculación en el mercado, ha permitido consolidar una amplia experiencia en la ejecución de obras, en el manejo administrativo de las mismas y en el buen comportamiento financiero.
- En CONOBRAS S.A.S. nos hemos preocupado por tener la mejor infraestructura posible, tanto en las oficinas, bodega, vehículos al servicio de la empresa. Trabajamos en espacios nuevos, bien iluminados, organizados, cómodos, frescos y de la mejor calidad posible. Así mismo, nuestros vehículos, equipos y herramienta están en constante chequeo, mantenimiento y limpieza, exigimos que siempre los elementos estén organizados y limpios. Pretendemos que nuestro grupo de trabajo realice su actividad de la manera más cómoda posible. Consideramos que finalmente este esfuerzo se verá reflejado en la eficiencia y calidad del trabajo de todo el equipo.

7.1.2 Debilidades.

- La debilidad principal que logramos evidenciar es la falta de estrategias comerciales y de mercadeo. No tenemos personal vinculado directa o indirectamente que realice esta actividad de penetración en el mercado, dependemos de las licitaciones públicas de la página del secop y de las relaciones públicas del Director de la empresa.
- Reflejo de la debilidad anteriormente establecida se encuentra la poca, pero creciente vinculación con el sector privado. Si bien se detectó en años anteriores que la compañía estaba únicamente dirigida al sector público y que eso nos hacía completamente vulnerables a factores externos, se diseñó una estrategia comercial del Director para emplear las relaciones públicas y vincularse al sector privado. Ha sido efectiva tal decisión, sin embargo, dependemos de pocos clientes que, aunque son constantes, son pocos.

- En el mismo sentido, nuestra vinculación con el sector público es vulnerable, como quiera que depende de los procesos públicos que sean publicados. El mercado está saturado de acuerdos privados que direcciona y segrega la pluralidad de oferentes, por lo cual el número de procesos en el que se puede participar en igualdad de condiciones y de forma transparente se ve reducido. Aun así, no tenemos metas establecidas para seleccionar y participar en más procesos públicos, es indispensable trabajar en ello y aumentar la participación en el mercado.
- Si bien existe todo un proceso de gestión de calidad y de direccionamiento estratégico, estos no son consultados periódicamente ni se les hace seguimiento, toda la estructura está montada, pero en la práctica, las no conformidades se visualizan a partir de la observación directa y así mismo se toman medidas correctivas o cambios en los procesos sin que después se evalué la efectividad de las medidas tomadas.
- En los estados financieros se pudo evidenciar la relevancia de los gastos no operacionales en relación a la utilidad del ejercicio. Se hace necesario identificar mejor los gastos no operacionales y diseñar un plan de reducción en los gastos y también de los costos del ejercicio.

Cuadro 33 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS				
E.F.I.				
	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	Ponderacion	Calificacion	Puntuacion ponderada
	FORTALEZAS			
1	Estructuración de procesos administrativos, técnicos y de calidad	0,05	4	0,2
2	Personal altamente calificado, incentivado y motivado	0,06	4	0,24
3	Buenas relaciones públicas de las cabezas visibles de la empresa	0,07	3	0,21
4	Equipos de trabajo multifuncionales	0,03	3	0,09
5	Musculo financiero fortalecido	0,09	4	0,36
6	Indices financieros positivos	0,04	3	0,12
7	Experiencia técnica, administrativa y financiera	0,05	4	0,2
8	Infraestructura física y de equipos suficiente y en óptimas condiciones	0,02	4	0,08
9	Excelencia en la calidad de las obras y en los tiempos establecidos	0,05	4	0,2
10	Tecnología informática especializada y métodos de trabajo prácticos	0,03	3	0,09
	DEBILIDADES			
1	Estrategias comerciales y de mercadeo	0,1	1	0,1
2	Implementación y seguimiento al sistema de gestión de la calidad	0,04	2	0,08
3	Implementación y seguimiento del programa de direccionamiento estratégico	0,04	2	0,08
4	Penetración del sector privado - gestión comercial	0,08	1	0,08
5	Penetración del sector público - participación en licitaciones	0,08	1	0,08
6	Personal tecnológico de planta para apoyo en la parte técnica	0,04	1	0,04
7	Precios competitivos	0,04	1	0,04
8	Plan de reducción de costos	0,04	2	0,08
9	Implementación y eficiencia de las herramientas contables	0,03	2	0,06
10	El proceso de compras es eficiente pero no es efectivo	0,02	2	0,04
	TOTAL	1		2,47

7.2 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

A continuación, se enumeran las fortalezas y debilidades más destacadas en la empresa CONOBRAS SAS

7.2.1 Oportunidades.

- Las remesas alcanzaron en el primer semestre del año 2015 un alza de 17.9% con respecto al año anterior; en su mayoría provenientes de Estados Unidos, este incremento en las remesas se debe al mejoramiento de la economía de Estados Unidos y por ende repercute en envío de dinero que se en su gran mayoría se invierte en el sector de la construcción.
- A mayor regulación y transparencia de los procesos de contratación, más posibilidades de contratación para Conobras SAS, firma distante de la politiquería; pero con la garantía del cumplimiento total de todos los requisitos jurídicos que exige la ley y que le permiten participar en los procesos licitatorios actuales.

7.2.2 Amenazas.

- El desempleo impide el progreso de las familias al impedir que se pueda acceder a créditos para vivienda Disminuyendo así la demanda.
- El Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo reglamentado por el estado; exige el cumplimiento de todas las normas y elementos de seguridad industrial, al trabajador propiamente dicho le molesta cumplir con estos requisitos y ponerse los elementos de protección, lo que pone en riesgo a las empresas pues son las directas responsables en caso de que alguna eventualidad se presente.
- Teniendo en cuenta la actual crisis, una reforma tributaria más exigente, podría desestabilizar el sector y particularmente nuestra empresa, debido a que la construcción es un sector algo inestable, es de alto riesgo para nosotros asumir mayores responsabilidades fiscales y tributarias.

Cuadro 34 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS				
E.F.E.				
	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	Ponderacion	Calificacion	Puntuacion ponderada
OPORTUNIDADES				
1	Con el fortalecimiento del dólar frente al peso aumentan las remesas, el principal beneficiado es el sector de la construcción	0,07	4	0,28
2	Inversión de capital extranjero	0,05	4	0,2
3	Inversión nacional en redes de servicios públicos	0,03	3	0,09
4	Deficit de infraestructura	0,03	3	0,09
5	Crecimiento de las ciudades	0,03	3	0,09
6	Implementación de nuevas tecnologías y sistemas constructivos	0,04	4	0,16
7	Reglamentación jurídica de la contratación	0,09	4	0,36
8	políticas ambientales	0,03	3	0,09
9	Políticas energéticas	0,02	3	0,06
10	Grupos de presión como la cámara de la infraestructura y la cámara de comercio	0,02	3	0,06
AMENAZAS				
1	Aumento de las tasas de interés reguladas por el Banco de la República,	0,03	2	0,06
2	Aumento de las tasas de desempleo	0,04	1	0,04
3	La falta de concientización del personal que labora en obra, acompañado de lo artesanal que resulta la construcción genera una amenaza permanente en la actividad	0,09	1	0,09
4	Regimen tributario	0,08	1	0,08
5	Seguridad industrial y salud ocupacional	0,09	1	0,09
6	Explotación de recursos	0,03	2	0,06
7	Incremento de empresas competidoras	0,05	2	0,1
8	bajos costos ofrecidos por la competencia	0,08	1	0,08
9	Precios altos de los terrenos en la ciudad	0,06	2	0,12
10	escases de lotes urbanisables	0,04	2	0,08
TOTAL		1		2,28

Fuente propia

7.3 ESTRATEGIAS DOFA

Las siguientes son las estrategias planteadas mediante el matriz DOFA:

Cuadro 35 Estrategias DOFA

MATRIZ DOFA		EVALUACION DE FACTORES INTERNOS	
		Fortalezas F	Debilidades D
		1 Estructuración de procesos administrativos, técnicos y de calidad. 2 Personal altamente calificado, incentivado y motivado 3 Buenas relaciones públicas de las cabezas visibles de la empresa 4 Equipos de trabajo multifuncionales 5 Musculo financiero fortalecido 6 Índices financieros positivos 7 Experiencia técnica, administrativa y financiera 8 Infraestructura física y de equipos suficiente y en óptimas condiciones 9 Excelencia en la calidad de las obras y en los tiempos establecidos 10 Tecnología informática especializada y métodos de trabajo prácticos	1 Estrategias comerciales y de mercadeo 2 Implementación y seguimiento al sistema de gestión de la calidad 3 Implem. y seguimiento del programa direccionamiento estratégico 4 Penetración del sector privado - gestión comercial 5 Penetración del sector público - participación en licitaciones 6 Personal tecnológico de planta para apoyo en la parte técnica 7 Precios competitivos 8 Plan de reducción de costos 9 Implementación y eficiencia de las herramientas contables 10 El proceso de compras es eficiente pero no es efectivo
EVALUACION DE FACTORES INTERNOS	Oportunidades O	Estrategias FO	Estrategias DO
	1 Con el fortalecimiento del dólar frente al peso aumentan las remesas, el principal beneficiado es el sector de la construcción 2 Inversión de capital extranjero 3 Inversión nacional en redes de servicios públicos 4 Déficit de infraestructura 5 Crecimiento de las ciudades 6 Implementación de nuevas tecnologías y sistemas constructivos 7 Reglamentación jurídica de la contratación 8 Políticas ambientales 9 Políticas energéticas 10 Grupos de presión como la cámara de la infraestructura y la cámara de comercio	Usar fortalezas para aprovechar las oportunidades * Diseñar una estrategia comercial para penetrar clientes con capital extranjero. Realizar inversiones en equipos de última tecnología para disminuir los tiempos de obra, ofreciendo un beneficio adicional al cliente. Capacitar a nuestro equipo de trabajo, para que este actualizado en las ultimas normas jurídicas, tributarias y de reamentación estatal. * Vincularnos a asociaciones como Camacol, cámara colombiana de la construcción, para acercarnos más a las empresas con las que compartimos el mercado	Superar las debilidades aprovechando las oportunidades Integrar una asesora comercial a nuestra compañía, con el mejor perfil posible, para que desarrolle procesos comerciales y de mercadeo * Fidelizar a los clientes del sector privado con un buen programa de marketing. * Potencializar los conocimientos de nuestro equipo de trabajo para participar en más procesos licitatorios Seleccionar un profesional técnico o tecnólogo egresado del Sena preferiblemente, con dos o tres años de experiencia, actualizado en nuevos sistemas constructivos, tecnologías y software. Implementar el sistema de gestión de calidad ya elaborado, para mejorar todos los procesos internos de la empresa
	Amenazas A	Estrategias FA	Estrategias DA
	1 Aumento de las tasas de interés reguladas por el Banco de la Republica, 2 Aumento de las tasas de desempleo 3 La falta de concientización del personal que labora en obra, acompañado de lo artesanal que resulta la construcción genera una amenaza permanente en la actividad 4 Régimen tributario 5 Seguridad industrial y salud ocupacional 6 Explotación de recursos 7 Incremento de empresas competidoras 8 bajos costos ofrecidos por la competencia 9 Precios altos de los terrenos en la ciudad 10 escases de lotes urbanizables	Aprovechar las buenas relaciones públicas de las directivas de la empresa para conocer de primera mano, los lotes mejores ubicados para urbanización. * Completar la base de datos de los colaboradores y establecer cuadrillas bien capacitadas. Aplicar la estructuración de los procesos administrativos, técnicos y de calidad al personal que labora en obra. Usar Fuerzas para evitar las amenazas Cumplir con los indicadores de gestión propuestos en los procesos; y realizar toma de decisiones a nivel gerencial. * Aprovechar las recomendaciones de la excelente calidad en las obras realizadas y proponer sistema de referidos. * Revisar la posibilidad de asociación para adquirir terrenos y realizar proyectos.	Realizar un plan de reducción de costos, administrativos (revisar consumos telefónicos, de energía, programar comprar mensuales y no diarias etc.), en comprar solicitar más de tres cotizaciones y tener claro los sitios donde se encuentre calidad y precio, financieramente se debe de reducir el uso de tarjetas de créditos y créditos financieros, así se reducen las tasas de intereses. * Fidelizar a los maestros, residentes de obra y obreros; con capacitaciones propias o por medio del SENA. * Capacitar al personal de obra en el programa de SG-SST Reducir debilidades y evitar las amenazas Destacar la publicidad en las obras privadas y públicas; podría hacerse con una valla o pendón donde se encuentre el nombre de CONOBRAS y los datos de contacto * Realizar estudio del mercado comparando precios y mejorando las ofertas en cuanto a servicio y calidad Realizar labor de campo para verificar: terrenos, competencia, precios. Así poder realizar un plan de contingencia con pleno conocimiento del mercado

8 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El Direccionamiento Estratégico podríamos definirlo como el instrumento metodológico por el cual establecemos los logros esperados y los indicadores para controlar. Identificamos los procesos críticos dentro de la gestión, los enfoques, y demás áreas importantes que tengan concordancia con la misión, la visión, y los objetivos establecidos. El Direccionamiento Estratégico es base fundamental para aplicar la Planeación Estratégica, táctica y operativa; tiene como objetivo el mejoramiento significativo de los indicadores de efectividad.

La estrategia es la base fundamental o columna vertebral de la dirección empresarial, la estrategia es aplicada a muchas disciplinas tales como la economía, la sociología, psicología, la política y la guerra, esta última ha sido tomada para ejemplificar la palabra “estrategia” en su más amplio sentido, pues compara la supervivencia en un mercado con una guerra, algunas veces con competencia leal y otras veces se hace de manera desleal.

Con base a lo analizado en el presente trabajo, se realizan algunas modificaciones en la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa CONOBRAS S.A.S.

- **MISION**

Proporcionar a nuestros clientes, construcción de calidad a través de una eficiente organización técnica, administrativa y financiera que nos permiten garantizar la calidad de nuestros proyectos a través del tiempo. Para cumplir este objetivo contamos con el apoyo de personal competente, experiencia que respalda la calidad, innovación técnica y el cumplimiento de los proyectos.

- **VISION**

En el 2018 seremos líderes en el mercado regional a través de la consolidación de nuestros servicios, para lograrlo, contamos con la excelencia de nuestra gente, fortalecimiento de la estructura técnica, financiera y operativa, distinguiéndonos así por la calidad e innovación de nuestros productos.

- **FILOSOFIA**

La filosofía de la empresa se basa en la cultura de la calidad, la normalización de los procesos, el liderazgo, y el sentido de retroalimentación y pertenencia de nuestros empleados directos e indirectos, en ambiente de respeto y motivación por el logro de objetivos propuestos.

- **VALORES**

Trabajo en equipo, innovación, orientación al cliente, liderazgo, disciplina, honestidad y responsabilidad.

- **POLITICAS DE CALIDAD**

Implementamos el Mejoramiento continuo de la calidad. ACTUALMENTE EN PROCESO DE CERTIFICACION DE CALIDAD CON ICONTEC NORMA ISO 9001 DE 2008.

Comprometemos a todos los integrantes de nuestra organización, incluyendo los trabajadores que hacen realidad nuestras obras para que hagan parte de todo el proceso los motivamos a que hagan parte activa de nuestro proceso de certificación y colaboren con su importante aporte en la parte operativa del proceso.

- **POLITICA**

La empresa está comprometida con la calidad de los proyectos de consultoría, interventoría y construcción de obras civiles y arquitectónicas, buscando el mejoramiento continuo de sus procesos, la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes.

Para esto, contamos con compromiso y seriedad, personal competente, proveedores eficientes, experiencia, capacidad técnica y capital de trabajo que respalda los proyectos.

- **CONTROL DE PROCESOS**

Dado que actualmente la empresa se encuentra en proceso de certificación, se está realizando control profundo sobre cada uno de los procesos que registra la empresa:

- PROCESO DE CONSULTORIA
- PROCESO TECNICO DE CONSTRUCCION
- PROCESO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
- PROCESO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO
- PROCESO DE GESTION DE LA CALIDAD.

- **SERVICIO DE POST VENTA – ATENCION AL CLIENTE.**

Este servicio es de principal preocupación para nosotros, consideramos más que obligatorio llevar un control permanente a las obras que ejecutamos y entregamos a satisfacción, es así como periódicamente (cada 4 ó 6 meses) hacemos una visita técnica a las obras para evaluar su proceso de asentamiento y adecuación, hemos notado continuamente que las empresas del sector público no hacen mantenimiento a las obras entregadas por nosotros, tiempo después por falta de mantenimiento se presenta deterioro visible en las obras, lo que nos obliga a escribir a las entidades anexando archivos fotográficos para dejar constancia de estos precedentes, posteriormente enviamos copia a las aseguradoras que han expedido las pólizas correspondientes de estas obras para evitar cualquier inconveniente en el futuro.

De otro lado, hemos encontrado también fallas en el proceso constructivo que se muestran con el tiempo, y se convierten en requerimientos necesarios a corregir, en ese sentido procedemos a realizar la evaluación correspondiente para encontrar las razones por las cuales el elemento está presentando estas afectaciones, estudiamos el caso, identificamos la falla y realizamos la corrección del caso, procurando siempre realizar una corrección de fondo para que no se vuelva a presentar y dejando el soporte fotográfico necesario para respaldo posterior.

El servicio post venta que realiza nuestra empresa procura siempre ser oportuno y definitivo para evitar así que la entidad este escribiendo sobre esta situación.

La efectividad en este servicio se ve reflejado en nuestro portafolio, dado que normalmente luego que ejecutar obras para alguna entidad normalmente las puertas quedan abiertas y nos invitan a posteriores procesos, incluso muchas veces nos han preferido por encima de otras propuestas más económicas.

8.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Se realiza la siguiente propuesta para la nueva estructura organizacional:

Figura 54 Estructura organizacional

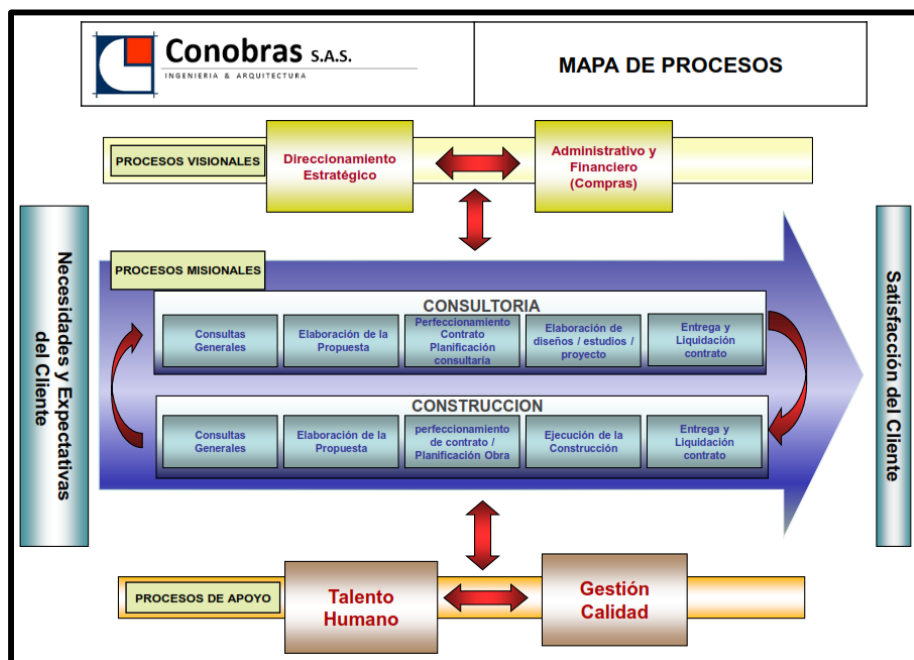


Fuente propia

8.2 PROCESOS BASICOS DE LA ORGANIZACIÓN

Los procesos de la organización se identifican mediante el siguiente diagrama:

Figura 55 Procesos básicos de la organización



Fuente propia

8.3 OBJETIVOS

8.3.1 Objetivos estratégicos

Con el propósito de organizar y controlar todos los procesos diseñados para CONOBRAS S.A.S. será indispensable revisar periódicamente (1 año) la política y los objetivos de calidad del período, ajustar el cuadro de mando integral de la empresa incluyendo, responsables, metas, indicadores y procesos entre otros.

- Terminado el periodo julio de 2016, todos los procesos de la compañía, deberán estar actualizados y listos para su ejecución.
- Finalizando el segundo periodo 2016, se deberá realizar el primer balance general de procesos, para sacar conclusiones y ajustar los elementos que sean necesarios para proyectar metas puntuales para los años siguientes.
- A partir del año 2017, todos los procesos deberán estar estandarizados y en correcto desarrollo, con metas definidas y claras
- Competir por diferenciación y bajo costo.
- Redefinir los límites del mercado.
- Mantener el foco en el marco amplio, no en los números.
- Crear espacios sin Competencia

8.3.2 Objetivos financieros.

- Para lo que queda del periodo 2016, esperamos incrementar los ingresos operacionales de la compañía en un 10%. Para los siguientes periodos, esperamos incrementar los ingresos por lo menos en un 30% - 35% anual.
- Diseñar estrategias que nos permitan mejorar los indicadores financieros de la empresa, lograr un mayor margen de rentabilidad que actualmente es del 18% sin sacrificar la calidad de nuestro producto. Esperamos alcanzar, para el año 2017 un margen de rentabilidad superior al 22%.
- Tomar decisiones de inversión y/o crédito inteligente, sin afectar el flujo de la caja, ni sacrificar la rentabilidad del negocio, pero que nos permita arriesgarnos a apostar en nuevas inversiones para mejorar el crecimiento. Teniendo en cuenta la utilidad del último periodo y el bajo nivel de endeudamiento de la compañía, vamos a evaluar posibilidades de inversión, ya sea en tecnología para mejorar rendimientos en nuestro servicio o, estudiar otras posibilidades.

- Calificar la gestión de los directivos y administradores, por medio de evaluaciones globales sobre la forma en que han sido manejados sus activos y planificada la rentabilidad, solvencia y capacidad de crecimiento del negocio.
- Conocer, estudiar, comparar y analizar las tendencias de las diferentes variables financieras que intervienen o son producto de las operaciones económicas de una empresa
- Evaluar la situación financiera de la organización; es decir, su solvencia y liquidez, así como su capacidad para generar recursos.
- Verificar la coherencia de los datos informados en los estados financieros con la realidad económica y estructural de la empresa.

8.3.3 Objetivos de Responsabilidad.

Es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común.

- Fomentar un entorno socialmente sustentable.
- Incrementar el nivel de bienestar socioeconómico de las comunidades de las que formamos parte.
- Lograr que los miembros de la empresa se auto gestionen.
- Implementar programas viables y autosuficientes para asegurar permanencia en el tiempo.
- Comunicar y difundir para promover la responsabilidad y la cohesión social.

8.3.4 Objetivos de Competitividad.

- Formular de un plan de acción que nos permita ser más competitivos en los mercados en los que participamos, ofreciendo un mejor servicio sin sacrificar la rentabilidad del negocio.
- La implementación de innovación tecnológica mediante el uso de nuevas aplicaciones, nuevos programas y nuevos equipos o herramientas para la planta administrativa y las obras. Así mismo, el fomento de ideas innovadoras por parte de nuestros colaboradores y aliados.
- Analizar las estrategias de las empresas que hacen nuestra competencia y las que están por encima de nosotros.

- Tenemos como objetivo, contribuir en el campo de la investigación, por medio de este trabajo para sirva como referencia en el desarrollo de nuevas investigaciones sobre este tema u otros relacionados, que permitan incluso, la creación de nuevos modelos empresariales.

8.3.5 Objetivos de Crecimiento.

- Aumentar nuestra participación en el mercado, vinculando por lo menos 2 clientes nuevos en cada semestre.
- Planificar el crecimiento de la empresa en un horizonte de mediano plazo. Esperamos duplicar nuestras ventas en un periodo de 3 a 5 años.
- Participar en más procesos licitatorios en el sector público, como meta tendremos que presentar mínimo cuatro licitaciones por mes, para lograrlo, debemos ampliar el rango de ubicación geográfica en donde vamos a participar. El objetivo final será resultar favorecidos por lo menos en 2 procesos licitatorios por semestre.
- Obtención de ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia.
- Definición de objetivos de crecimiento corporativo, departamental e individual.
- Analizar las desviaciones frente a los objetivos y actuar consecuentemente.
- Instrumento de comunicación interna y externa incrementando la motivación de los integrantes de la empresa

8.4 MATRIZ DE ANSOFF

Para diseñar estrategias que nos permitan alcanzar los objetivos trazados, vamos a emplear como herramienta la matriz de Ansoff; es un modelo que ha demostrado ser muy útil para evaluar las diferentes opciones y oportunidades de crecimiento del negocio.

La matriz tiene dos dimensiones, mercados y productos, y sobre éstas se forman cuatro estrategias de crecimiento

Figura 56 Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
M E R C A D O S	Actuales	Estrategias de penetración de mercados	Estrategias de desarrollo de productos
	Nuevos	Estrategias de desarrollo de mercados	Estrategias de diversificación

Fuente Propia

8.4.1 Estrategias de penetración de mercados

La primera estrategia será desarrollar todo un plan de mercadeo y comercialización de nuestra compañía; para lograrlo se requiere la contratación de una profesional del área de mercadeo, con excelente experiencia comercial. Es necesario diseñar una buena propuesta económica, seguramente por comisiones, para que no aumenten de manera considerable los costos administrativos de la compañía, pero sea suficientemente llamativa para atraer una profesional de la mejor calidad, con amplia experiencia y una base de datos y contactos bien alimentada.

Se debe encontrar una empresa aliada, con la cual se pueda desarrollar toda la publicidad de la compañía, diseñar la página web y entrar a medios de comunicación.

Vincularse a la Cámara Colombiana de la Construcción Camacol, para acercarse más a la competencia y al mercado general.

8.4.2 Estrategias de desarrollo de mercados

Vender más de los mismos productos o servicios en los mercados actuales. Estas estrategias intentan normalmente cambiar clientes fortuitos en clientes regulares, y a los clientes regulares en clientes volumen.

- CONOBRAS S.A.S., debe apuntarle a aumentar el portafolio de clientes en el sector privado, posteriormente fortalecer los diferentes mercados geográficos en el departamento y en regiones cercanas.
- En CONOBRAS S.A.S., se quiere direccionar principalmente al mercado de compañías multinacionales o de grande formato, con requerimientos técnicos, de salud ocupacional, seguridad industrial de altos estándares, el personal está capacitado para atender esas necesidades particulares y se cuenta con la infraestructura necesaria para ser eficientes en este tipo de requerimientos.
- Se van a generar metas de participación en procesos licitatorios, mensuales y trimestrales. Seleccionar procesos en el departamento o en la región, en los cuales se cumplan con todos los requisitos solicitados para generar mayor puntuación en la calificación.

8.4.3 Desarrollo de producto

- Realizar un control exhaustivo a los procesos de consultoría y construcción, permitiendo una oportuna y adecuada planificación, con el fin de optimizar los recursos económicos, administrativos y de tiempo.
- Estudiar inversiones en equipos y herramientas en obra, que permitan mejorar los tiempos de ejecución de actividades.
- Se deben realizar capacitaciones semestrales a todo el equipo de operarios, con el fin de mejorar sus rendimientos y el adecuado desarrollo de las actividades constructivas.
- Diseñar estrategias en cada actividad a desarrollar, para estandarizar procesos, evitar actividades innecesarias, evitar sobre esfuerzos que generan desgaste para los operarios y demora en las actividades.
- Desarrollar estrategias oportunas que permitan minimizar los riesgos de accidentes laborales.
- Organizar de manera previa, las diferentes áreas de la obra, para ubicar áreas de acopio, áreas de desecho, áreas de circulación y liberar oportunamente áreas de trabajo, así las cosas, serán más efectivos los rendimientos y se disminuirán las actividades de logística.

8.4.4 Diversificación

Existen cuatro tipos de diversificación:

Diversificación horizontal: esto ocurre cuando la compañía adquiere o desarrolla en nuevos productos que podrían interesar a su grupo actual de clientes aun cuando

estos productos nuevos puedan o no, tener tecnológicamente una relación con la línea de productos existentes.

Diversificación vertical: La compañía decide integrar su nueva unidad de negocio abarcando el negocio de sus proveedores o el negocio de sus clientes.

Diversificación concéntrica: Esto da a lugar a nuevas líneas de productos o servicios que tienen sinergias tecnológicas y/o de comercialización con las líneas de productos existentes, aun cuando los productos pueden interesar a un nuevo grupo de clientes.

Diversificación conglomerada: esto ocurre cuando no hay compatibilidad tecnológica ni sinergia comercial y esto requiere alcanzar a nuevos grupos de clientes. Esta estrategia es utilizada a veces por compañías grandes que buscan maneras de combinar una cartera cíclica con otra no cíclica.

Para el caso de Conobras S.A.S., Vamos a explorar nuevas posibilidades de negocio dirigidas en dos posibilidades:

- Evaluar la unidad de negocio con uno de nuestros proveedores pequeños, invitarlo a realizar una alianza para fortalecer su musculo financiero o aumentar la participación en el mercado.
- Evaluar la unidad de negocio de la comercialización de productos nuevos, importados o de buena acogida en el mercado.

Si bien este no será nuestro principal foco de atención, de aquí surgen nuevas posibilidades de negocio, que no se habían evaluado previamente y podrían permitir ingresos adicionales en actividades ligadas a nuestra principal actividad comercial, sin alterar el buen desarrollo de nuestra compañía.

9 FORMULACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

Después de evaluar todas las variables externas e internas que afectan de manera directa o indirecta la situación actual de la empresa CONOBRAS S.A.S., hemos direccionado el plan de acción de la compañía en dos ejes fundamentales; el primero de carácter estructural, que busca estandarizar los procesos ya diseñados en el sistema de gestión de la calidad, su puesta en marcha y su posterior ajuste periódico según se puedan evidenciar no conformidades o mejoras.

El segundo componente será el desarrollo de una estrategia comercial que nos permita captar nuevos mercados y fortalecer nuestra posición en los mercados actuales

9.1 OBJETIVOS

- Implementar los procesos administrativos, técnicos y de calidad, diseñados por medio del Sistema de gestión de calidad de la empresa.
- Diseñar una estrategia comercial que nos permita penetrar nuevos mercados y fortalecer los mercados existentes
- Ampliar nuestra participación en el sector público.
- Aumentar el tamaño de la empresa; crear un departamento comercial, un proceso de mercadeo e incluir todo este tema en el sistema de gestión de calidad.

9.2 ESTRATEGIAS

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados anteriormente, se proponen las siguientes estrategias en los procesos administrativos, técnicos y comerciales o de mercadeo:

Cuadro 36 Estrategias de desarrollo estructural

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO ESTRUCTURAL			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	INVERSION
Capacitaciones de personal, revisar y actualizar la lista de chequeo de equipos y herramientas. Diseñar un programa de capacitaciones permanentes en seguridad industrial. Invitar al asesor técnico de SURA, a realizar capacitaciones en salud ocupacional	Asesora SISOMA, Asistente operativo	Gastos administrativos; papelería, servicios, equipos de cómputo, gasolina, transportes, otros no especificados	2.000.000
Realizar un control exhaustivo a los procesos de consultoría y construcción, permitiendo una oportuna y adecuada planificación, con el fin de optimizar los recursos económicos, administrativos y de tiempo.	Asesora Gestión de calidad, Director operativo, asistente administrativa	Gastos administrativos; papelería, servicios, equipos de cómputo, gasolina, transportes, otros no especificados	500.000
Estudiar inversiones en equipos y herramientas en obra, que permitan mejorar los tiempos de ejecución de actividades.	Asesora Gestión de calidad, Director operativo, asistente administrativa	Gastos administrativos; papelería, servicios, equipos de cómputo, gasolina, transportes, otros no especificados	500.000
Se deben realizar capacitaciones semestrales a todo el equipo de operarios, con el fin de mejorar sus rendimientos y el adecuado desarrollo de las actividades constructivas.	Asesora Gestión de calidad, Director operativo, asistente administrativa	Gastos administrativos; papelería, servicios, equipos de cómputo, gasolina, transportes, otros no especificados	500.000
Diseñar estrategias en cada actividad a desarrollar, para estandarizar procesos, evitar actividades innecesarias, evitar sobre esfuerzos que generan desgaste para los operarios y demora en las actividades.	Asesora Gestión de calidad, Director operativo, asistente administrativa	Gastos administrativos; papelería, servicios, equipos de cómputo, gasolina, transportes, otros no especificados	500.000
Desarrollar estrategias oportunas que permitan minimizar los riesgos de accidentes laborales.	Asesora Gestión de calidad, Director operativo, asistente administrativa, asistente operativo	Gastos administrativos; papelería, servicios, equipos de cómputo, gasolina, transportes, otros no especificados	500.000
Organizar de manera previa, las diferentes áreas de la obra, para ubicar áreas de acopio, áreas de desecho, áreas de circulación y liberar oportunamente áreas de trabajo, así las cosas, serán más efectivos los rendimientos y se disminuirán las actividades de logística.	Asesora Gestión de calidad, Director operativo, asistente administrativa	Gastos administrativos; papelería, servicios, equipos de cómputo, gasolina, transportes, otros no especificados	500.000
Solicitar listado de precios previos a las cuatro grandes ferreterías con las que tenemos convenio	Director operativo, asistente administrativa	Gastos administrativos; papelería, servicios, equipos de cómputo, gasolina, transportes, otros no especificados	500.000
Analizar las estrategias de las empresas que hacen nuestra competencia y las que están por encima de nosotros	Director operativo, directora administrativa, asistente administrativa	Gastos administrativos; papelería, servicios, equipos de cómputo, gasolina, transportes, otros no especificados	400.000
			5.900.000

Fuente propia

Cuadro 37 Estrategias de penetración de mercado

ESTRATEGIAS DE DE PENETRACION DE MERCADO			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	INVERSION
Se contratará una profesional del área de mercadeo. Preferiblemente con experiencia como Directora Comercial, para implementar el proceso de mercadeo de la compañía y desarrollar distintas estrategias comerciales Salario básico + comisiones	Director general y nuevo cargo de directora comercial	Un puesto de trabajo con equipo de cómputo. Ya está disponible en las oficinas	12.000.000
Se debe encontrar una empresa aliada, con la cual se pueda desarrollar toda la publicidad de la compañía, diseñar la página web y entrar a medios de comunicación.	Director general, Directora comercial y agencia de publicidad	Estrategia tercerizada, se emplean los recursos físicos de oficina que tenemos disponibles	4.000.000
Vincularse a la Cámara Colombiana de la Construcción Camacol, para acercarse más a la competencia y al mercado general	Director general, asistente administrativa	Recursos administrativos disponibles.	450.000
Organizar una base de datos; alimentarla a partir de referidos, investigación web.	Director general y Directora comercial	Gastos administrativos; papelería, servicios, equipos de cómputo, gasolina, transportes, otros no especificados	300.000
			16.750.000

Fuente propia

Cuadro 38 Estrategias de desarrollo de mercado

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE MERCADO			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	INVERSION
Aumentar nuestra injerencia geográficamente, potencializar nuestra participación en el eje cafetero, cauca y Nariño	Director general, asistente administrativa	Gastos administrativos; papelería, servicios, equipos de cómputo, gasolina, transportes, otros no especificados	5.000.000
Vamos a implementar metas de participación en procesos licitatorios, el objetivo es presentar por lo menos 5 licitaciones al mes y no menos de 15 al trimestre	Director general, asistente administrativa	Gastos administrativos; papelería, servicios, equipos de cómputo, gasolina, transportes, otros no especificados	3.000.000
Diseñar un plan de bonificaciones por licitación adjudicada. Esto nos permite incentivar al equipo de trabajo y aumentar el número de procesos a participar	Director general, asistente administrativa	Gastos administrativos; papelería, servicios, equipos de cómputo, gasolina, transportes, otros no especificados	Por comisiones.
Recopilar la información principal de varias empresas cercanas a Conobras, con el objetivo de apalancamos técnicamente y poder participar en otros procesos licitatorios en los cuales no cumpliríamos los requisitos si participamos de manera independiente	Director general, asistente administrativa	Gastos administrativos; papelería, servicios, equipos de cómputo, gasolina, transportes, otros no especificados	400.000

Cuadro 39 Estrategias de desarrollo de mercado (continuación)

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE MERCADO			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	INVERSION
Enviar encuestas ya diseñadas por medio del sistema de gestión de calidad, para que nuestros clientes puedan calificarnos y así evaluar nuestras fortalezas y debilidades	Director general y Directora comercial	Gastos administrativos; papelería, servicios, equipos de cómputo, gasolina, transportes, otros no especificados	300.000
Reunirnos con nuestros clientes actuales escuchar sus necesidades, sus fortalezas, hacer más cercana la relación comercial y finalmente invitarlos a que nos apoyen, recomendándonos con otros empresarios cercanos a ellos, ofreciendo la misma contraprestación.	Director general y Directora comercial	Gastos administrativos; papelería, servicios, equipos de cómputo, gasolina, transportes, otros no especificados	300.000
Formular de un plan de acción que nos permita ser más competitivos en los mercados en los que participamos, ofreciendo un mejor servicio sin sacrificar la rentabilidad del negocio.	Director general, Directora comercial y asistente administrativa	Gastos administrativos; papelería, servicios, equipos de cómputo, gasolina, transportes, otros no especificados	800.000
La implementación de innovación tecnológica mediante el uso de nuevas aplicaciones, nuevos programas y nuevos equipos o herramientas para la planta administrativa y las obras. Así mismo, el fomento de ideas innovadoras por parte de nuestros colaboradores y aliados.	Director general y Directora comercial	Gastos administrativos; papelería, servicios, equipos de cómputo, gasolina, transportes, otros no especificados	2.000.000
			11.800.000

Fuente propia

9.2.1 Responsabilidades y apoyo

Los encargados de ejecutar el plan de acción son:

- Director general
- Director operativo
- Directora administrativa
- Asistente administrativa
- Directora comercial
- Asesora gestión de calidad
- Asesora SISOMA

9.2.2 Seguimiento

El seguimiento tiene como objetivo primordial inspeccionar mensualmente la gestión que se ha realizado dentro de la organización para cumplir con el plan de acción, deberá de revisar el cumplimiento del cronograma establecido; estará a cargo de:

- Director operativo

9.2.3 Decisiones estratégicas

Las decisiones estratégicas estarán a cargo de:

- Comité plan de acción. Conformado por el director operativo, asistente administrativa, asesora gestión de calidad. Las adecuaciones y modificaciones del plan de acción se deberán discutir en este comité y será transmitido para aprobación a la asamblea. El comité se reunirá trimestralmente.
- Asamblea, Director general, Director operativo. Sera presentado a la asamblea el resultado del comité para tomar las decisiones correspondientes. La asamblea se reunirá semestralmente.

9.2.4 Divulgación

La divulgación del plan de acción, objetivos, cumplimiento, cronograma estará a cargo de la asistente administrativa y se hará conforme se realicen los comités establecidos.

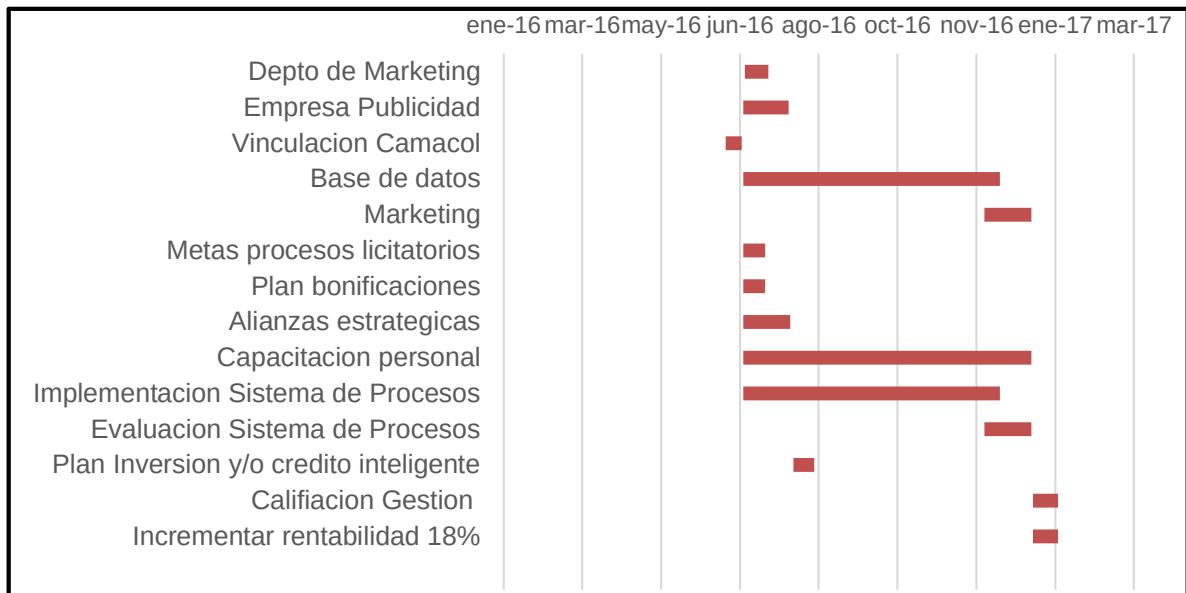
9.2.5 Actualizaciones

El plan de acción será actualizado siempre que se haya realizado una modificación aprobada por la asamblea.

9.2.6 Cronograma de actividades

A continuación, se presente el cronograma de actividades propuesto para el plan de acción:

Cuadro 40 Cronograma de actividades



Fuente propia

10 INDICADORES DE CONTROL

El programa de control y seguimiento de la estructura del plan de acción está dado por los indicadores de control que se describen a continuación:

- Eficiencia del Proceso de Contratación
- Alianzas implementadas y fortalecidas
- % Cumplimiento Plan de Bienestar Social e Incentivos
- Grado de Satisfacción
- Políticas, planes, programas y proyectos implementados y con seguimiento
- % Cumplimiento Plan de Capacitación
- Implementar el Plan de inversión, mantenimiento preventivo y correctivo

Estos indicadores miden la eficiencia, efectividad, cumplimiento, y desempeño de los objetivos estratégicos del plan de acción.

Cuadro 41 Indicador control estrategias de desarrollo estructural

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO ESTRUCTURAL		
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INDICADOR DE CONTROL
Capacitaciones de personal, revisar y actualizar la lista de chequeo de equipos y herramientas. Diseñar un programa de capacitaciones permanentes en seguridad industrial. Invitar al asesor técnico de SURA, a realizar capacitaciones en salud ocupacional	Asesora SISOMA, Asistente operativo	% Cumplimiento Plan de Capacitación
Realizar un control exhaustivo a los procesos de consultoría y construcción, permitiendo una oportuna y adecuada planificación, con el fin de optimizar los recursos económicos, administrativos y de tiempo.	Asesora Gestión de calidad, Director operativo, asistente administrativa	Políticas, planes, programas y proyectos implementados y con seguimiento.
Estudiar inversiones en equipos y herramientas en obra, que permitan mejorar los tiempos de ejecución de actividades.	Asesora Gestión de calidad, Director operativo, asistente administrativa	Implementar el Plan de inversión, mantenimiento preventivo y correctivo
Se deben realizar capacitaciones semestrales a todo el equipo de operarios, con el fin de mejorar sus rendimientos y el adecuado desarrollo de las actividades constructivas.	Asesora Gestión de calidad, Director operativo, asistente administrativa	% Cumplimiento Plan de Capacitación
Diseñar estrategias en cada actividad a desarrollar, para estandarizar procesos, evitar actividades innecesarias, evitar sobre esfuerzos que generan desgaste para los operarios y demora en las actividades.	Asesora Gestión de calidad, Director operativo, asistente administrativa	Políticas, planes, programas y proyectos implementados y con seguimiento.
Desarrollar estrategias oportunas que permitan minimizar los riesgos de accidentes laborales.	Asesora Gestión de calidad, Director operativo, asistente administrativa, asistente operativo	Políticas, planes, programas y proyectos implementados y con seguimiento.
Organizar de manera previa, las diferentes áreas de la obra, para ubicar áreas de acopio, áreas de desecho, áreas de circulación y liberar oportunamente áreas de trabajo, así las cosas, serán más efectivos los rendimientos y se disminuirán las actividades de logística.	Asesora Gestión de calidad, Director operativo, asistente administrativa	Políticas, planes, programas y proyectos implementados y con seguimiento.
Solicitar listado de precios previos a las cuatro grandes ferreterías con las que tenemos convenio	Director operativo, asistente administrativa	Alianzas implementadas y fortalecidas
Analizar las estrategias de las empresas que hacen nuestra competencia y las que están por encima de nosotros	Director operativo, asistente administrativa, directora asistente administrativa	Políticas, planes, programas y proyectos implementados y con seguimiento.

Fuente propia

Cuadro 42 Indicador control estrategias de penetración de mercado

ESTRATEGIAS DE DE PENETRACION DE MERCADO		
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INDICADOR DE CONTROL
Se contratará una profesional del área de mercadeo. Preferiblemente con experiencia como Directora Comercial, para implementar el proceso de mercadeo de la compañía y desarrollar distintas estrategias comerciales Salario básico + comisiones	Director general y nuevo cargo de directora comercial	Alianzas implementadas y fortalecidas
Se debe encontrar una empresa aliada, con la cual se pueda desarrollar toda la publicidad de la compañía, diseñar la página web y entrar a medios de comunicación.	Director general, Directora comercial y agencia de publicidad	Alianzas implementadas y fortalecidas
Vincularse a la Cámara Colombiana de la Construcción Camacol, para acercarse más a la competencia y al mercado general	Director general, asistente administrativa	Alianzas implementadas y fortalecidas
Organizar una base de datos; alimentarla a partir de referidos, investigación web.	Director general y Directora comercial	Eficiencia del Proceso de Contratación

Fuente propia

Cuadro 43 Indicador control estrategias desarrollo de mercado

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE MERCADO		
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INDICADOR DE CONTROL
Aumentar nuestra injerencia geográficamente, potencializar nuestra participación en el eje cafetero, cauca y Nariño	Director general, asistente administrativa	Eficiencia del Proceso de Contratación
Vamos a implementar metas de participación en procesos licitatorios, el objetivo es presentar por lo menos 5 licitaciones al mes y no menos de 15 al trimestre	Director general, asistente administrativa	Eficiencia del Proceso de Contratación
Diseñar un plan de bonificaciones por licitación adjudicada. Esto nos permite incentivar al equipo de trabajo y aumentar el número de procesos a participar	Director general, asistente administrativa	% Cumplimiento Plan de Bienestar Social e Incentivos
Recopilar la información principal de varias empresas cercanas a Conobras, con el objetivo de apalancarnos técnicamente y poder participar en otros procesos licitatorios en los cuales no cumpliríamos los requisitos si participamos de manera independiente	Director general, asistente administrativa	Alianzas implementadas y fortalecidas
Enviar encuestas ya diseñadas por medio del sistema de gestión de calidad, para que nuestros clientes puedan calificarnos y así evaluar nuestras fortalezas y debilidades	Director general y Directora comercial	Grado de Satisfacción
Reunirnos con nuestros clientes actuales escuchar sus necesidades, sus fortalezas, hacer más cercana la relación comercial y finalmente invitarlos a que nos apoyen, recomendándonos con otros empresarios cercanos a ellos, ofreciendo la misma contraprestación.	Director general y Directora comercial	Grado de Satisfacción
Formular de un plan de acción que nos permita ser más competitivos en los mercados en los que participamos, ofreciendo un mejor servicio sin sacrificar la rentabilidad del negocio.	Director general, Directora comercial y asistente administrativa	Políticas, planes, programas y proyectos implementados y con seguimiento.
La implementación de innovación tecnológica mediante el uso de nuevas aplicaciones, nuevos programas y nuevos equipos o herramientas para la planta administrativa y las obras. Así mismo, el fomento de ideas innovadoras por parte de nuestros colaboradores y aliados.	Director general y Directora comercial	Políticas, planes, programas y proyectos implementados y con seguimiento.

Fuente propia

11 CONCLUSIONES

Lo fundamental del presente trabajo, es que ayuda a comprender el manejo administrativo de CONOBRAS S.A.S. en donde se cumplió el objeto básico de analizar algunas de las variables que afectan su entorno, tanto positiva como negativamente, logrando así, ampliar el panorama administrativo.

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 y económica.

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.

Para cualquier empresa es primordial que, dentro de las estrategias de mercadeo, sea incluido una eficiente campaña publicitaria, por ejemplo, página web, brochure, sistema de fidelización de clientes, donde se presente los proyectos ejecutados.

Es necesario contar con un área dedicada a manejar la parte comercial, quien constantemente debe de buscar oportunidades de trabajo, identificar y contactar clientes potenciales, con el objetivo de incrementar el volumen de contrataciones en los sectores público y privado.

La autoevaluación institucional permite tener una visión clara de cómo se está la empresa y a donde se quiere llegar, si se cumplen los procesos establecidos y diseñar el plan de acción con sus estrategias.

12 BIBLIOGRAFÍA

- Real Academia De La Lengua. Diccionario de la Lengua Española, vigésimo segunda edición.
- ICONTEC. NTC 1486 - "Documentación. Presentación De Tesis, Trabajos De Grado Y Otros Trabajos De Investigación"
- David, Fred R. La Gerencia Estratégica. Legis Editores S.A. Bogotá, 1988
- David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Décimo Primera Edición. Pearson, Prentice Hall. México, 2008.
- Planeación Estratégica. www.gestiopolis.com
- Documento plan de Calidad de la Empresa GEICOL S.A.S.
- 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 básicos de Administración estratégica, 14ª edición, México D.F, Editorial Pearson.
- Pérez C Martha. (1990) Guía práctica de planeación estratégica Santiago de Cali, Colombia, Centro editorial Universidad del Valle.
- Serna G.Humberto (2013). Gerencia estratégica 10ª Edición Bogotá Colombia.
- CONOBRAS S.A.S. Documentos internos
- <http://www.monografias.com> Planeación Estratégica.
- <http://virtual.unal.edu.co> Castañeda, Germán Albeiro. Seminario Universidad Nacional.
- <http://www.dane.gov.co>
- <http://www.valledelcauca.gov.co>
- <http://www.portafolio.co>
- <http://www.dinero.com>
- <http://www.eltiempo.com>
- <http://www.ccc.org.co>