

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del catálogo en línea, página web y Repositorio Institucional del CRAI-USTA, así como en las redes sociales y demás sitios web de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor, nunca para usos comerciales.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-USTA

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

Estudio de caso aplicado a Industrias Campoe SAS, analizando las áreas de finanzas, marketing, recurso humano y gestión de proyectos, a través de metodologías aplicadas para lograr mejorar la toma de decisiones gerenciales.

Marley Carolina Rey García

Trabajo para Optar el Título de Magíster en Administración

Director

Mgtr. Diego Andrés Angarita Moncada

Universidad Santo Tomas, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas, administrativas y contables

Facultad de Administración de Empresas

Maestría en Administración

2019

Tabla de contenido

1	Estudio de caso aplicado a Industrias Campoe SAS, analizando las áreas de finanzas, marketing, recurso humano y gestión de proyectos de la empresa, a través de metodologías aplicadas para lograr mejorar la toma de decisiones gerenciales.	11
2	Marco teórico	11
2.1.	Metodología Harvard Business School	11
2.2.	Método de análisis proyectado	12
2.3	Técnica punto de equilibrio	12
2.4.	Riesgo económico	13
2.5.	Modelo de negocio Lean Canvas de Ash Maurya	13
2.6.	Perfil de capacidad interna PCI.....	16
2.7.	Metodología Ágil.....	17
2.8.	Metodología Scrum.....	18
2.9.	Análisis FODA	20
2.10.	Modalidad de Empleo	21
2.11.	Empresas Temporales	21
3	Metodología de Aplicación	22
3.1	Objetivo General.....	23
3.2	Objetivos Específicos	23
4	Caracterización del contexto empresarial.	24

4.1. Contexto General.....	24
4.2 Contexto Especifico.....	27
5 Descripción de la situación estudiada	29
5.1. Enfoque Financiero.....	29
5.2. Enfoque Marketing.....	31
5.3. Gestión de proyectos	34
5.4. Enfoque en Legislación Laboral del Recurso Humano	38
6 Argumentos Finales.....	41
6.1. Enfoque Financiero.....	42
6.2. Enfoque Gestión de Proyectos.....	43
6.3. Enfoque en Mercadeo	43
6.4. Enfoque en Legislación Laboral del Recurso Humano	45
7 Conclusiones	46
8 Referencias bibliográficas	49
9 Apéndices	52
Apéndice A. Perfil Institucional	52
Apéndice B. Estados Financieros 2018 Industrias Campoe SAS.....	54
Apéndice C. Puntos de Equilibrio Industrias Campoe SAS.....	57
Apéndice D. Estado de Resultados con Puntos de Equilibrio Financiero	58
Apéndice E. Matriz Foda Industrias Campoe SAS	60
Apéndice F. Matriz de perfil de capacidad interna.....	63

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Conceptos esenciales Scrum</i>	18
Tabla 2 <i>Variables por servicios a punto de equilibrio</i>	34
Tabla 3. <i>Stakeholder Industrias Campoe SAS,</i>	36
Tabla 4. <i>Modelos de Contratación Industrias Campoe</i>	38
Tabla 5 Matriz FODA Recurso Humano Industrias Campoe SAS.....	39
Tabla 6. Matriz Foda Industrias Campoe SAS	60
Tabla 7. Capacidad Directiva Pci.....	63
Tabla 8. Capacidad Competitiva Pci.....	65
Tabla 9 Capacidad de Talento Humano Pci.....	66
Tabla 10. Capacidad Tecnológica Pci.....	68
Tabla 11. Capacidad Financiera Pci.....	70

Lista de Figuras

Figura 1. Modelo Lean Canvas	14
Figura 2 Lienzo Lean Canvas	15
Figura 3. Equipo Scrum	19
Figura 4. Dinamica Scrum	20
Figura 5. Variación anual del PIB total, valor agregado construcción y subsectores (a precios constantes) 2007 (I trimestre) – 2019pr (I trimestre).....	25
Figura 6. Variación y participación anual de la población ocupada y en la rama de actividad construcción 2015 (I trimestre) - 2019pr (I trimestre)	26
Figura 7. Variación y contribución anual de pagos en obras civiles según tipos de construcción 2019 (I trimestre),	27
Figura 8. Des apalancamiento del sector	29
Figura 9. Estructura Financiera Industrias Campoe SAS	30
Figura 10. Estructura de costos Industrias Campoe SAS	30
Figura 11. Participación de ventas por grupos de servicios Industrias Campoe SAS	32
Figura 12. Lean Canvas Industrias Campoe SAS.....	33
Figura 13. Organigrama Industrias Campoe SAS.....	53

Figura 14. Estructuras de puntos de equilibrio Industrias Campoe SAS	57
Figura 15. Capacidad Directiva PCI	64
Figura 16. Capacidad Competitiva PCI	66
Figura 17. Capacidad Talento Humano PCI	67
Figura 18. Capacidad Tecnológica PCI	69
Figura 19. Capacidad Financiera PCI	71

Resumen

La mejora en la toma de decisiones gerenciales es el enfoque que soporta el desarrollo del presente estudio de caso, el cual se fundamenta en el uso de herramientas diagnosticas asociadas a la gestión administrativa, para lograr analizar las áreas de finanzas empresariales, marketing, gerencia de proyectos y gestión humana, donde a partir de una diagnóstico y apoyados en el modelo de la escuela de negocios de Harvard, proponer estrategias para cada área en mención y así finalmente enunciar conclusiones.

Palabras clave: Estudio de caso, Punto de equilibrio financiero, CPAM, Lean Canvas, Planeación estratégica.

Abstract

The improvement in management decision-making is the approach that supports the development of this case study, which is based on the use of diagnostic tools associated with administrative management, to analyze the areas of business finance, marketing, project management and human management, where from a diagnosis and supported by the Harvard business school model, propose strategies for each area in mention and finally state conclusions.

Keywords: Case study, Financial equilibrium point, GPAC, Lean Canvas, Strategic planning.

Introducción

El presente estudio de caso se fundamenta en un análisis empresarial de cuatro áreas temáticas, finanzas, marketing, legislación laboral del recurso humano y gestión de proyectos, en las cuales a partir de un diagnóstico del contexto externo e interno de la empresa objeto de estudio, a través de la aplicación de metodologías se logra la caracterización de esta, siguiendo el método de estudios de caso de Harvard Business School.

La aplicación de herramientas metodológicas, inicia con el estudio de puntos de equilibrio y bajo el esquema del método de análisis proyectado en cuanto al enfoque financiero, posteriormente apoyados del método Lean Canvas, se lleva a cabo la exploración en cuanto a marketing, de manera siguiente se estudia la generación de ideas de negocio y fortalecimiento de los existentes bajo la metodología Agile Handbook en la gestión de proyectos, y finalmente se analiza la gestión de la contratación de personal de la empresa objeto de estudio bajo el enfoque de la legislación laboral aplicable.

Finalmente, los resultados del análisis en las cuatro áreas temáticas de la empresa del caso de estudio se sintetizan en el desarrollo de estrategias para apoyar y contribuir a planeación estratégica y la toma de decisiones gerenciales en Industrias Campoe SAS, empresa santandereana que desarrolla proyectos en el sector de infraestructura civil.

1 Estudio de caso aplicado a Industrias Campoe SAS, analizando las áreas de finanzas, marketing, recurso humano y gestión de proyectos de la empresa, a través de metodologías aplicadas para lograr mejorar la toma de decisiones gerenciales.

Case study applied to Industrias Campoe SAS, analyzing the areas of finance, marketing, human resources and project management of the company, through methodologies applied to improve management decision making.

2 Marco teórico

A continuación, se presentan los principales referentes teóricos empleados para el análisis de las cuatro áreas en la que se instaura el caso de estudio: finanzas, marketing, gerencia de proyectos y gestión humana.

2.1. Metodología Harvard Business School

La metodología del Harvard Business School, está basada en la identificación de del caso, este puede ser un caso de éxito como también puede ser un caso de fracaso, pueden llegar a ser asuntos complejos, típicos o extremos; con el proceso de una investigación de los antecedentes de la empresa en su contexto a nivel interno y externo, se hace la respectiva recolección de datos, documentos e información necesarios para el avance investigativo, se da un trabajo de campo, visitando la empresa en estudio, y entrevistando a personal directivo, administrativo y operativo, para alcanzar una observación sistemática se elaboran notas de campo, enfocando los aspectos relevantes y centrales de las áreas analizadas con el fin de hacer un reporte de caso, con el análisis de las variables establecidas en las áreas de estudio de la empresa. (Angarita, 2019)

2.2. Método de análisis proyectado

El método de análisis proyectado, se aplica para analizar estados financieros proforma o presupuestos. Las técnicas que emplea son: (Alvarez, 2009)

- Control presupuestal
- Punto de equilibrio

2.3 Técnica punto de equilibrio

Es un método para determinar el punto exacto en el cual la empresa logrará la recuperación del costo. También es útil para mostrar la utilidad o pérdida en que incurriría la empresa si las ventas estuvieran por debajo o por encima de un punto.

Esta técnica es importante en el proceso de planeación porque la relación costo- volumen-utilidad puede verse muy influenciada por la magnitud de las inversiones fijas en la empresa y los cambios en estas se fijan cuando se preparan los planes financieros. (Echeverry, Fernández, & Valencia, 2010)

Para aplicar este método se requiere clasificar los costos fijos (CF) y gastos (G) en relación con los volúmenes de venta (V). Los costos fijos permanecen ajenos a la variación en el volumen de ventas. Los costos variables están en función del volumen de ventas, dicha relación se puede expresar:

$$V = CF + \% V$$

Determinado el punto de equilibrio puede establecerse planeaciones sobre ganancias a obtenerse, si es que los niveles de producción y ventas no se muestran saturados, a través de la fórmula:

$V = GF + \% GV + \text{ganancia}$ que se va a obtener esta técnica es útil para, fijar precios, controlar costos, tomar decisiones en los programas de expansión.

2.4. Riesgo económico

El riesgo económico hace referencia a la incertidumbre producida en el rendimiento de la inversión debida a los cambios producidos en la situación económica del sector en el que opera la empresa. Así, a modo de ejemplo, dicho riesgo puede provenir de: la política de gestión de la empresa, la política de distribución de productos o servicios, la aparición de nuevos competidores, la alteración en los gustos de los consumidores, etc. (Mascareñas, 2018)

El WACC para toda empresa es el costo promedio ponderado de una deuda y el patrimonio. Es decir, la parte que se toma entre la deuda y el patrimonio que se usa para el financiamiento de los activos, lo que se conoce como la estructura de capital o estructura financiera. (Farhat, 2016), los actores principales para hallar este cálculo la participación de los terceros en el corto junto con su tasa, multiplicando al escudo principal al igual que la participación de terceros en el largo junto con su respectiva tasa y el escudo fiscal, mas la participación de los dueños, como esta no tiene escudo fiscal se maneja la tasa del capital deflactado como tal.

2.5. Modelo de negocio Lean Canvas de Ash Maurya

Según Fino Garzón, Una adaptación del modelo de negocio CANVAS de Osterwalder, creada por Ash Maurya se enfoca en los startups. A este nuevo modelo se le conoce como Lean Canvas. El Lean Canvas es ideal para identificar las áreas de mayor riesgo y hacer cumplir la honestidad intelectual. Cuando un emprendedor está tratando de decidir si tiene realmente una oportunidad de negocio. (Garzon , 2013)

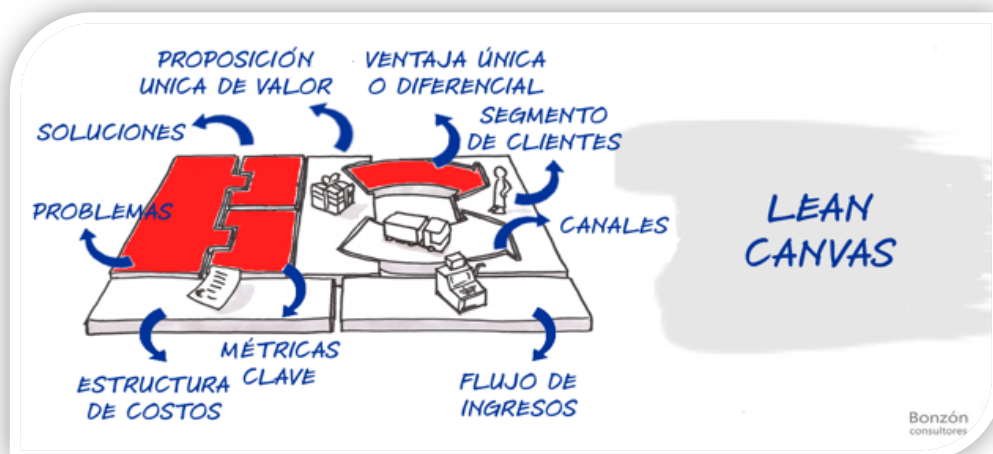


Figura 1. Modelo Lean Canvas

Fuente Clase Magistral Dra. Lida Forero

El modelo está basado en nueve módulos los cuales están diseñados bajo preguntas claves en el siguiente orden de diligenciamiento:

1. Problemas: se elige el mayor de 3 problemas existentes, ¿cuáles son los verdaderos problemas que tiene la gente?
2. Segmento de clientes: se delimita el segmento objetivo, ¿cuál es el mercado objetivo?
3. Proposición única de valor: Mensaje único, claro y persuasivo que convierta un visitante desconocedor en un prospecto interesado. ¿cómo lo encuentra de manera clara, distintiva, recordable para explicar por qué es mejor o diferente?
4. Soluciones: posible solución a cada problema descrito, ¿cómo se puede solucionar los problemas de manera adecuada?
5. Canales: es el camino hacia los clientes, ¿cómo llevar el producto o servicio a los clientes, y su dinero en retribución a ello?

6. Flujo de ingresos: fuentes de ingreso, ¿de donde sale el dinero?, ¿llegará una sola vez o será recurrente?

7. Estructura de costos: costos y gastos necesarios, ¿cuáles son los costos directos, variables e indirectos que se deben que pagar cuando el negocio esté marchando?

8. Métricas clave: Actividades clave a medir, ¿cuáles son los números a seguir/rastrear para entender que el negocio está progresando?

9. Ventaja única o diferencial: lo que hace especial y diferente al negocio, ¿cuál es la “fuerza multiplicadora” que hará que lo esfuerzos tengan mayor impacto que el de los competidores?

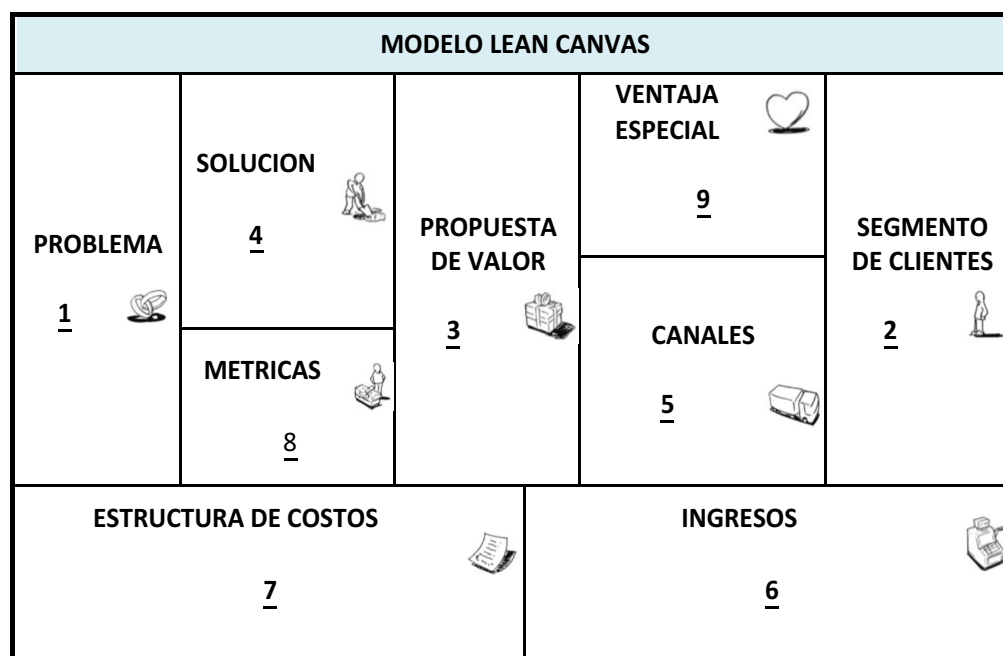


Figura 2 Lienzo Lean Canvas

Fuente: Clase Magistral Dra. Lida Forero

2.6. Perfil de capacidad interna PCI

El perfil de capacidad interna (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con las oportunidades y amenazas que les presenta el medio externo. Es una manera adecuada de realizar un diagnóstico involucrando cada uno de los factores que afectan su operación organizacional (Senra, 2014)

El PCI examina cinco categorías; capacidad directiva, capacidad competitiva (o de mercado), capacidad financiera, capacidad tecnológica y capacidad del talento humano (Senra, 2014)

La valoración del perfil de capacidades internas se elaboró a juicio de los autores del proyecto con referencia en el método utilizado por Humberto Serna Gómez en su libro Gerencia estratégica (Senra, 2014):

- Paso 1: Identificación de fortalezas y debilidades
- Paso 2: Asignar una valoración de 1 (Bajo), 2 (Medio), 3 (Alto) a cada uno de las variables dependiendo si se considera una fortaleza para el taller o una debilidad.
- Paso 3: Asignar una valoración de 1 (Bajo), 2 (Medio), 3 (Alto) al impacto de cada uno de los factores dentro de la organización.
- Paso 4: En la casilla de ponderación (POND) se multiplica la calificación de cada fortaleza o debilidad por el valor asignado al impacto para determinar qué variable tiene más relevancia para la organización.
- Paso 5: Sumar de manera vertical cada calificación dada a los factores para establecer un total.
- Paso 6: En la casilla promedio (PROM) como su nombre lo indica se promedia la suma horizontal de los valores obtenidos en el paso 5 por el número de calificaciones dadas a las

fortalezas o debilidades.

Cuando los resultados de la casilla promedio están entre 1 y 1.5 se consideran una fortaleza o debilidad baja según sea el caso, los resultados entre 1.5 y 2.5 se suponen como una fortaleza o debilidad media y finalmente los resultados comprendidos entre 2.5 y 3 se consideran una fortaleza o debilidad alta.

Por su parte los puntajes obtenidos en la casilla promedio (PROM) pueden comprender resultados entre 1 y 9. Considerando de alta importancia las variables que obtuvieron un puntaje entre 9 y 6, de importancia media la calificación entre 6 y 3 y de importancia baja las variables de 3 a 1. (Arias & Vergara, 2016)

La valoración de cada variable en cada capacidad, se determinó por experiencia del autor y equipo colaborador de la empresa.

2.7. Metodología Ágil

El objetivo de los métodos ágiles es permitir que una empresa sea ágil, pero ¿qué significa ser ágil? Ser Ágil significa ser capaz de “Entregar rápido, cambiar rápido, cambiar con frecuencia.”. Las técnicas ágiles pueden variar en su ejecución y en su énfasis, todas ellas comparten características, incluyendo el desarrollo iterativo y que están centradas en la interacción, comunicación, y en la reducción de la creación de artefactos intermedios.

Desarrollar mediante iteraciones permite al equipo de desarrollo adaptarse a los cambios de los requisitos. Trabajar con un alto grado de comunicación permite que el equipo pueda tomar decisiones y aplicarlas inmediatamente. La reducción de artefactos intermedios que no dan valor

añadido al producto final, nos permite asignar más recursos al producto en sí y podrá ser acabado antes. (Riola, 2008)

Manifiesto Ágil: Estamos poniendo al descubierto mejores métodos para desarrollar software, haciéndolo y ayudando a otros a que lo hagan. Con este trabajo hemos llegado a valorar:

- A los individuos y su interacción, por encima de los procesos y las herramientas.
- El software que funciona, por encima de la documentación exhaustiva.
- La colaboración con el cliente, por encima de la negociación contractual.
- La respuesta al cambio, por encima del seguimiento de un plan. (Riola, 2008)

2.8. Metodología Scrum

Es un marco de trabajo que nos proporciona una serie de herramientas y roles para, de una forma iterativa, poder ver el progreso y los resultados de un proyecto. (Diestro, 2018)

Scrum se basa en tres pilares: Transparencia, potenciando la comunicación. Utilizando pizarras para mostrar toda la información; Inspección, se debe controlar el avance, las historias de usuario, el equipo; Revisión o retrospectivas, que nos den feedback después de cada sprint.

Tabla 1 *Conceptos esenciales Scrum*

Conceptos Esenciales Scrum	
Historias de usuario	Lo que el cliente o el usuario quiere que se implemente; es decir, son una descripción breve, de una funcionalidad software tal y como la percibe el usuario.

Product backlog Es el conjunto de las historias del usuario, el alcance del producto.

Sprint Ciclo corto en el que se entrega un prototipo a usuario.

Sprint backlog Las historias de usuario que entran en el sprint.

Fuente Capgemini

- Equipo Scrum: Todo equipo Scrum tiene tres roles principales:



Figura 3. Equipo Scrum

Fuente: Capgemini

El Scrum Master: es el responsable de asegurar que el equipo siga las prácticas de Scrum; el Propietario del Producto (ProductOwner): es aquella persona con una visión muy clara del producto que se quiere desarrollar, que es capaz de transmitir esa visión al equipo de desarrollo y, además, está altamente disponible y finalmente el Equipo de desarrollo, debe contar con las siguientes características: Auto-gestionado, multifuncional, no-distribuido, tamaño óptimo de mínimo 3 personas. (Diestro, 2018)

La Dinámica del proceso se da una vez identificado el product backlog, el product owner ordena las historias de usuario; Se determina la duración del sprint, entre 2 y 4 semanas.

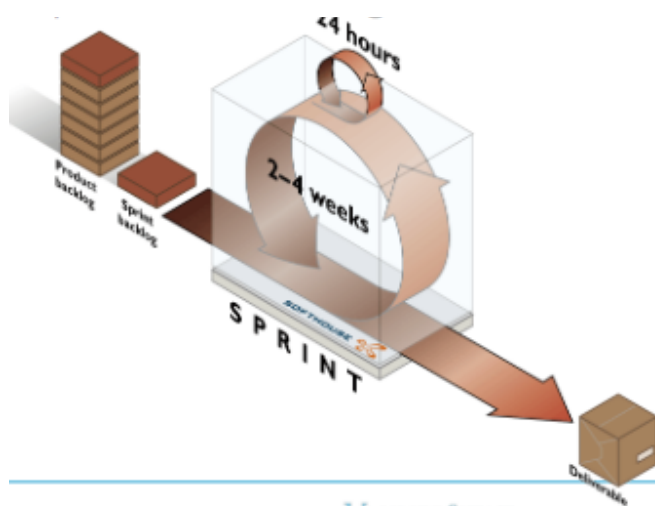


Figura 4. Dinamica Scrum

Fuente Capgemini

Del product Backlog, se escoge una serie de historias que formarán parte del sprint backlog; Para estimar las historias de usuario es el Planning Poker, aunque teóricamente cada sprint conlleva una entrega en producción, en la actualidad se marcan unos sprints, como sprint de release que serán los que finalmente sí lleguen a producción.

El Product Owner puede visualizar, pero no puede modificar el Sprint Backlog. En cambio, puede modificar el Product Backlog cuantas veces quiera con la única restricción de que los cambios tendrán efecto una vez finalizado el Sprint. (Diestro, 2018)

2.9. Análisis FODA

Proviene del acrónimo en inglés SWOT, en español las siglas son FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (Thompson, 1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas. (Talancón, 2016)

2.10. Modalidad de Empleo

En la modalidad de empleo se enmarcan todos los tipos de contrato laboral (verbal, escrito, temporal o indefinido) por los cuales una persona se vincula a una organización y obtiene el carácter de “empleado” de la misma, recibiendo, a cambio de su trabajo, un salario y beneficios adicionales denominados prestaciones sociales, como la prima de servicios, las vacaciones, las cesantías, entre otros. (Rodriguez, 2011)

De acuerdo a lo establecido en el Código Sustantivo del Trabajo colombiano en el Artículo 22 “contrato de trabajo es todo aquel por el cual na persona natural se obliga a prestar un servicio a otra persona natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración”

2.11. Empresas Temporales

Las empresas de servicios temporales (EST) surgieron hacia mediados de la década de los años

sesenta en ejercicio de la libertad de empresa, como una modalidad de trabajo por medio de la cual un empresario suministra en forma independiente trabajadores a una empresa usuaria, para que, sin perder la condición de verdadero empleador de dichos trabajadores, presten servicios subordinados al usuario. (Rivera, 2007)

De acuerdo a la normatividad vigente en Colombia, artículos 71 de la Ley 50 de 1990, y 2o. del Decreto 4369 de 2006, se define empresa de servicio temporal como “Aquella que contrata la prestación de servicios con terceros beneficiarios para colaborar temporalmente en el desarrollo de sus actividades, mediante la labor desarrollada por personas naturales (trabajadores en misión) contratados directamente por la empresa de servicios temporales, la cual tiene, con respecto de éstas, el carácter de empleador”

3 Metodología de Aplicación

Este estudio de caso se enfoca en el desarrollo de estrategias para la toma de decisiones gerenciales a partir del método Harvard Business School. Se divide en cuatro fases las cuales se centran en el análisis de la situación de la empresa en cada uno de los enfoques de cada una de ellas; en el enfoque financiero, se hace un análisis de los estados financieros del año 2018 aplicando en ellos la metodología de análisis proyectado junto con la técnica de punto de equilibrio, allí se analiza la relación del precio en la dinámica de los costos, los gastos y las ventas; en el enfoque de marketing, se hace el análisis basado en el modelo de negocios Lean Canvas junto con la aplicación de la matriz Foda (Apéndice E) y la matriz de perfil de capacidad interna (Apéndice F) allí se generan estrategias para expansión en el mercado y fortalecimiento del portafolio de servicios, en el enfoque de la gestión de proyectos, se generan tácticas para la

planeación estratégica en el fortalecimiento del portafolio de servicios con el fin de lograr una expansión en el mercado, con la aplicación de la metodología Ágil y la creación de equipos Scrum, teniendo como objetivo principal la obtención de nuevos clientes, y enfoque en legislación laboral del recurso humano, se hace un análisis de la situación actual de la empresa mediante el análisis de la matriz FODA en toda el área de recurso humano, y la generación de estrategias de mejora en ello.

3.1 Objetivo General

Analizar el desempeño de la empresa Industrias Campoe SAS en las áreas de finanzas, marketing, recurso humano y gestión de proyectos, con el fin de plantear estrategias para mejorar la toma de decisiones gerenciales.

3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la empresa Industrias Campoe SAS, de acuerdo a la metodología aplicada los enfoques financieros, marketing, gestión de proyectos y legislación laboral del recurso humano.
- Examinar los resultados del diagnóstico teniendo en cuenta el entorno económico, social y legal en el que la empresa Industrias Campoe SAS desarrolla sus operaciones.

- Proponer acciones de mejora para la toma de decisiones gerenciales de Industrias Campoe SAS en las áreas de enfoque analizadas, enfoque financiero, marketing, gestión de proyectos y legislación laboral del recurso humano.

4 Caracterización del contexto empresarial.

4.1. Contexto General

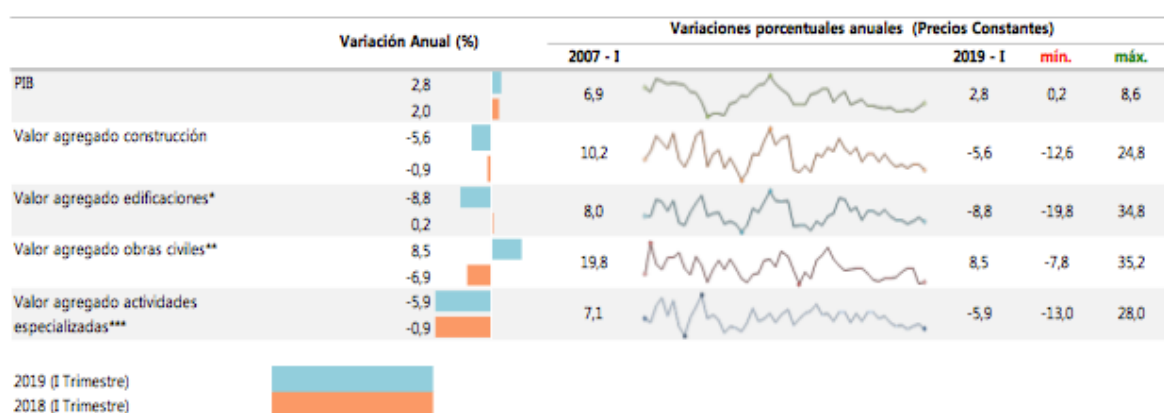
A lo largo de los años, el sector de la infraestructura en especial la construcción de infraestructura civil en Colombia, han sido actividades dinámicas, activas e influenciadoras de la economía del país y a su vez, fundamentales para el incremento de la productividad en otros sectores económicos, gracias a su estrecha relación con el progreso, la generación de desarrollo, mejora en la calidad de vida, bienestar, empleo entre otros, así mismo logran ser apalancamiento en la productividad del país y de otros países; estos sectores han presentado variaciones respecto a los pronósticos planteados por la volatilidad de los mercados con los diferentes proyectos gubernamentales, departamentales y/o municipales, el avance de las naciones, la competencia de los mercados y los costos logísticos entre otros.

Los proyectos de obras civiles se logran unificar con la expansión de comercio y con el aumento de la oferta de bienes y servicios a nivel local, nacional e internacional. Es imprescindible la inversión en este sector para lograr la consolidación en la competitividad contra otras economías, por tal razón está en constante desarrollo las inversiones en la construcción.

Desde 1990 la participación de la industria en el PIB ha tenido un descenso en la mayoría de

los países latinoamericanos, por consiguiente, este sector presenta incertidumbre en las economías en diferentes países del sur de América. Según el fondo monetario internacional FMI, han surgido grandes cambios en la producción de petróleo y las importaciones además de que ciertos países tienen como política comprar productos elaborados en su mismo país.

Según el DANE, en el primer trimestre de 2019 (enero-marzo), el PIB a precios constantes aumentó 2,8% con relación al mismo trimestre de 2018. Al analizar el resultado del valor agregado por grandes ramas de actividad, se observa un decrecimiento de 5,6% del valor agregado del sector construcción. Este resultado se explica principalmente por la variación anual negativa en los subsectores de Construcción de edificaciones residenciales y no residenciales (-8,8%) y el valor agregado de las actividades especializadas (-5,9%).



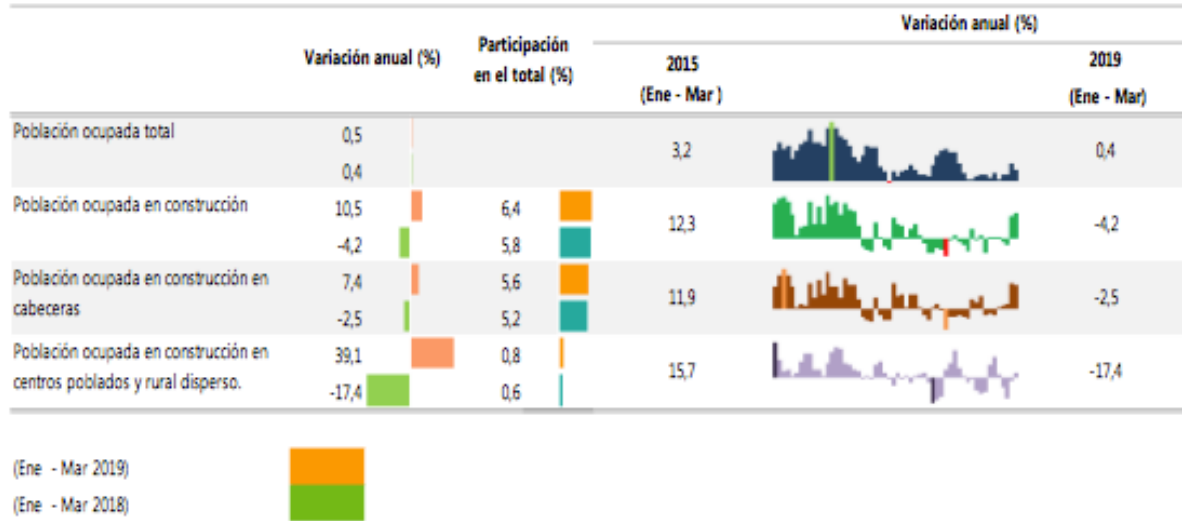
Fuente: DANE, Cuentas trimestrales.

Figura 5. Variación anual del PIB total, valor agregado construcción y subsectores (a precios constantes) 2007 (I trimestre) – 2019pr (I trimestre)

Fuente: DANE

Según el DANE, en el primer trimestre (enero-marzo) de 2019, el número de ocupados en Colombia fue de 21.945 miles de personas. La Construcción como rama de actividad económica

participó con el 6,4% de los ocupados. Respecto al primer trimestre (enero-marzo) de 2018, la población ocupada en el total nacional aumentó 0,5%, mientras que los ocupados en la rama de Construcción aumentaron 10,5%; de estos el 87,8% estaban ubicados en las cabeceras (1.226 miles de personas) y el 12,2% (171 miles de personas) en centros poblados y rural disperso.



Fuente: DANE, GEIH.

Figura 6. Variación y participación anual de la población ocupada y en la rama de actividad construcción 2015 (I trimestre) - 2019pr (I trimestre)

Fuente: DANE

Según el DANE y los indicadores de construcción de infraestructura de obras civiles, los pagos efectuados para la construcción de obras civiles registraron un aumento de 7,9%, con relación al primer trimestre del año anterior, el aumento en los pagos efectuados obedece principalmente al grupo de construcciones para la minería y tuberías para el transporte que aumentaron en un 15,3% sus pagos y aportaron 3,9 puntos porcentuales a la variación anual.



Figura 7. Variación y contribución anual de pagos en obras civiles según tipos de construcción 2019 (I trimestre),

Fuente: DANE

4.2 Contexto Especifico

Industrias Campoe SAS es una empresa santandereana, con sede principal en Girón, fundada el 06 de julio de 1998, por el señor Campo Elías Rey Mendoza, bajo el nombre Taller Industrial Campoe con la prestación de servicios de torno-fresa, soldadura y mantenimiento industrial e iniciando su trayectoria como una empresa familiar, con una profunda vocación de compromiso y calidad con sus clientes, en búsqueda del fortalecimiento industrial y en el sector, y gracias a su constante crecimiento y al cambio en la normatividad nacional para la ejecución de contratos y proyectos, la empresa decide cambiar a persona jurídica denominándose Industrias Campoe SAS el día 20 de septiembre de 2013, ya establecida como una empresa especialista en la

prestación de servicios de construcción de infraestructuras y adecuación de obras civiles (construcción, modificación, adaptación), mantenimiento y preparación de terreno (movimiento y transporte de tierra y otros materiales derivados) en fincas avícolas y ganaderas, mantenimiento y reparación de equipos especializados en diferentes zonas rurales del departamento de Santander.

Durante los 20 años de funcionamiento desde el inicio de sus labores, Industrias Campoe SAS se ha caracterizado por ofrecer servicios de alta calidad y compromiso en el desarrollo de sus proyectos brindando garantía y transparencia con su equipo de trabajo altamente capacitado no solo a nivel profesional sino también a nivel personal con enfoque en valores éticos, honestos y de familia, logrando así un fuerte posicionamiento en la región, perfil institucional Apéndice A.

Industrias Campoe SAS ha venido desarrollando una planeación estratégica desde el año 2017 haciendo fusión con el sector de construcción y finalmente ubicándose en el sector de industria civil desempeñando actividades como el desarrollo de montaje, construcción y modificación de galpones de ambiente controlado y estructuras metálicas en fincas avícolas y ganaderas, junto con su respectivo movimiento y transporte de tierra e ingeniería civil necesaria para la labor. Dentro de las principales estrategias de CAMPOE SAS a largo plazo se encuentra el fortalecimiento de mercado en las áreas donde desarrolla sus actividades, fortalecer la prestación del servicio a clientes nuevos, fortalecer el desempeño del talento humano, para así lograr un crecimiento paulatino dentro del sector.

5 Descripción de la situación estudiada

5.1. Enfoque Financiero

Inicialmente se hace un estudio a nivel general del sector, donde se analizan 8 empresas que cotizan en la economía americana del mismo sector en que está ubicado Industrias Campoe SAS actualmente, *Servicios de Ingeniería Especializada* por medio de las páginas de información, (Finviz Financial Visualizations, 2019), (Yahoo! Finance, 2019), (Investing, 2019), debido a que en Colombia no es de fácil acceso la información para este tipo de análisis, allí obtenemos las características internas y externas de estas empresas necesarias para su análisis, tales como la cantidad de acciones circulantes en el mercado, histórico de acciones desde su creación, comportamiento de acciones en el mercado, el origen del apalancamiento de cada una de ellas, entre otros; con el fin de obtener el rendimiento del mercado de forma anualizada con un histórico de tres años de cada una de ellas para así determinar cada una de las volatilidades de los activos del objeto de estudio y lograr el des apalancamiento del sector.

	SYP	ACM	TTEK	KBR	NVEE	AMRC	WLDN	VSEC
RENDIMIENTO	0,08%							
	20,78%							
BETAS		-0,026532	0,011376	-0,001563	0,081141	-0,008335	-0,027118	-0,054022
Q ACCIONES		156.094.835	54.866.464	141.465.391	12.565.115	46.337.426	11.126.933	10.970.123
PRECIO DE CIERRE		33,15	64,19	22,16	62,43	16,3	39,98	31,68
MARKET CAP		5.174.543.780	3.521.878.324	3.134.873.065	784.440.129	755.300.044	444.854.781	347.533.497
BETA DESAPALANCADA		-0,0156	0,0090	-0,0009	0,0706	-0,0051	-0,0181	-0,0349
D/E		0,96	0,27	0,73	0,15	0,65	0,50	0,55
DEUDA		48,98%	21,26%	42,20%	13,04%	39,39%	33,33%	35,48%
PATRIMONIO/EQUITY		51,02%	78,74%	57,80%	86,96%	60,61%	66,67%	64,52%
TAX		26,93%						
DESAPALANCAR EL SECTOR		-0,00145						

Figura 8. Des apalancamiento del sector

Tomados los estados financieros del año 2018 de Industrias Campoe SAS, y basados en el balance general y estados de resultados, se realiza una estructura financiera donde se establecen los pasivos en el corto y en el largo plazo, el capital involucrado por los dueños y así obtener capital con costo y el pasivo espontaneo que es el capital que posee la empresa sin costo.

ESTRUCTURA FINANCIERA INDUSTRIAS CAMPOE SAS				
FONDEO	MONTO	% PART	TASA	PAGO
OBL FINAN C.P	13.252.641	4%	3,00%	\$13.650.220,02
OBL FINAN L.P	53.010.563	16%	3,00%	\$14.261.275,18
EQUITY	263.153.161,51	80%	4,27%	\$27.911.495,21
TOTAL CAPITAL CON CTO	329.416.366	100%	7,61%	
CAPITAL CON COSTO	90,27%			
CAPITAL SIN COSTO	9,73%			

WACC	6,48%
------	-------

Figura 9. Estructura Financiera Industrias Campoe SAS

En la tabla 3, el nivel de endeudamiento financiero de Industrias Campoe es bajo, lo que facilita un bajo pago de intereses por financiamiento y a futuro una gran posibilidad de hacer inversiones de herramienta y equipos necesarios para los proyectos.

COSTO DE LA MERCANCIA VENDIDA		
ELEMENTOS DEL COSTO	% PART	\$
MAT PRIMA DIRECTA	26,03%	136.060.491,80
MANO DE OBRA DIRECTA	55,30%	289.056.672,93
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICA	18,67%	97.589.296,27
TOTALES	100,00%	522.706.461,00

Figura 10. Estructura de costos Industrias Campoe SAS

En este punto se hace la aplicación de la herramienta, “el punto de equilibrio”, que permite identificar cual es el volumen de actividad o nivel de ingresos necesario para asegurar un (María

& Eugenia , 2011) adecuado funcionamiento de la organización. Se define al punto de equilibrio como el nivel de ingresos o el nivel de actividad institucional que una empresa debe lograr alcanzar para no tener ni pérdidas, ni superávit. Tal como se evidencia su aplicación en Industrias Campoe SAS en el Apéndice C, donde se encuentra la estructura de puntos de equilibrio.

5.2. Enfoque Marketing

Industrias Campoe SAS al inicio de sus actividades incursiona en el mercado en el sector de metalmecánica, con la reparación y mantenimiento de maquinaria amarilla como principal actividad, a lo largo de los años ha logrado grandes avances con los cuales se incursiona en el sector de la construcción, más específicamente en el sector de infraestructura de obras civiles, donde se continua actualmente, ubicados en las áreas rurales donde se genera empleo no solo en el área principal de operaciones que se encuentra en el municipio de Girón, sino en los alrededores de los proyectos que se ejecutan en Meseta de San Rafael, Barrancabermeja, Mesa de Los Santos, Piedecuesta. En cuanto al área comercial, Industrias Campoe SAS cuenta en el momento con dos grandes clientes en los cuales se centra toda la operación y los recursos, así como también cuando es necesario hacer adquisición de materiales o equipos para suplir sus necesidades en la ejecución de proyectos, la empresa se hace a ellos ya que las deudas a bancos no son significativas y gracias a la buena y pronta capacidad del pago se ha logrado satisfacer cualquier requerimiento solicitado.



Figura 11. Participación de ventas por grupos de servicios Industrias Campoe SAS

A lo largo de la historia, Santander ha venido desarrollando su potencial agrícola posicionándose en la cuarta posición de la economía del país, logrando no solo generación de empleo sino mejorando la calidad de vida de sus habitantes por encima de la media nacional (Emiliani, 2010), actualmente Industrias Campoe SAS desarrolla sus operaciones principalmente en los municipios de Girón, Meseta de San Rafael, Barrancabermeja, Piedecuesta y Mesa de los Santos, puntos clave donde se encuentran ubicadas un gran número de granjas con variedad de productos agrícolas de cultivos y/o de animales a escala, generando oportunidades de clientes potenciales, en las cuales serán basadas las estrategias comerciales para mejorar la toma de decisiones, con el fin de dar a conocer los servicios en las áreas aledañas donde se realiza la ejecución de los grandes proyectos que se desarrollan actualmente.

Se realiza el análisis bajo la metodología Lean Canvas, con el fin de identificar las debilidades y fortalezas de la empresa, definir claramente la propuesta de valor y los diferenciadores de marca, conocer las características del mercado, conocer el segmento objetivo

y los canales de distribución para llegar a ellos, para lograr identificar los riesgos a los que se está expuesto, con el fin de lograr la generación de estrategias comerciales.

MODELO LEAN CANVAS INDUSTRIAS CAMPOE SAS				
 PROBLEMA Falta de infraestructura óptima para el proceso de cría y manejo intensivo de animales de corral. Montaje de estructuras para iniciar proyecto de cría de animales.	SOLUCIÓN Diseño e implementación, modificación, restauración remodelación de estructuras para la cría y manejo intensivo de animales de corral, con el mayor aprovechamiento posible de los recursos. 	 PROPUESTA DE VALOR Diseño para la fabricación o remodelación de estructuras bajo conocimiento certificado por empresas internacionales proveedoras de maquinaria y equipamientos en estructuras de ambiente controlado (chore-time, big dutchman), de cría y manejo intensivo de animales con optimización de recursos de acuerdo a las necesidades particulares de cada cliente y su propuesta de valor.	VENTAJA ESPECIAL Soluciones en las estructuras de la cría y manejo intensivo de animales, de acuerdo a las necesidades de cada cliente. nuestra solución se adapta con facilidad a la topografía del terreno. 	SEGMENTO DE CLIENTES Empresarios Santandereanos ubicados principalmente en el área metropolitana de Bucaramanga, así como municipios cercanos como Los Santos, Lebrija, los cuales sean de fácil acceso a sus centros de trabajo donde se ejecutarán los proyectos, que estén interesados en implementar, diseñar, modificar, restaurar o remodelar estructuras para a cría y manejo intensivo de animales, tales como ganado, caprinos, ovinos o porcinos. 
	MÉTRICAS M2 instalado de infraestructura anual, número de proyectos instalados anual. 		CANALES Está compuesto de una estrategia de voz a voz, inicialmente con un sondeo general de las fincas productoras de carne (ganado, ovinos, caprinos o porcinos) del área metropolitana de Bucaramanga, se busca llegar a ellas mediante entrevistas directas con sus gerentes o persona encargada del negocio. Marketing digital vía web con el montaje del portafolio de servicios. Radio comunitaria Presencia en eventos de las veredas como bazares y reuniones de acción comunal, pendones y presentación del catálogo se servicios. 	
ESTRUCTURA DE COSTOS Mano de obra, material de estructuras, transporte de materiales, montaje de estructuras, maquinaria (combustible, operador, mantenimiento, transporte), administración (gestión comercial, traslados rurales y urbanos) impuestos. 			INGRESOS Ingresos que dependen del tamaño de las estructuras a realizar y necesidades de cada cliente (implementación, restauración, remodelación o mantenimiento): un 80% por ventas y un 20% por mantenimiento., en los cuales se realiza un anticipo del 50% del valor total con imprevistos incluidos 	

Figura 12. Lean Canvas Industrias Campoe SAS

Basados en la aplicación de la matriz Foda (Apéndice E) y la matriz de perfil de capacidad interna (Apéndice F) como apoyo a la metodología, es necesario analizar la posibilidad de ampliar y fortalecer el portafolio de servicios, por esta razón, es de gran importancia crear y fortalecer el departamento comercial, ya que aunque la empresa este en un 85% de capacidad de reacción, tiene la posibilidad de apalancarse en el sector financiero para generar nuevas inversiones, que ayuden al desarrollo de estos, lo que trae consigo mayor generación de empleo y crecimiento potencial del portafolio de servicios de la empresa, es de vital importancia concientizar a los directivos de Industrias Campoe SAS, mantener a la mano planes de contingencia, los cuales serán necesarios en el momento de romper relaciones con los clientes actuales.

5.3. Gestión de proyectos

Por medio de las plantillas facilitadas en la clase magistral, a continuación, se realiza el cálculo de algunos indicadores, basados en los estados financieros presentados a 31 de diciembre de 2018, por el asesor contable de la empresa, debido a que no se presentaron estados financieros años anteriores por cambios en la actividad económica, se calculan los siguientes indicadores:

Tabla 2 *Variables por servicios a punto de equilibrio*

TOTAL, INVERSIÓN	\$50.000.000
VALOR PRESENTE EN FLUJO DE CAJA	\$144.012.790
COSTO DE CAPITAL (rentabilidad deseada por el gerente)	20%
ROE	54,73%
NOPAT	98762599,32

ROIC 30%

EVA 75.798.407

CAPITAL CON COSTO 90,27%

CAPITAL SIN COSTO 9,73%

WACC 6,97%

Servicios	% Part	\$ Ventas	# proyectos	Valor proyecto	P.E.F Q	P.E.F
SERVICIOS MANUFACTUREROS	3,00%	48.051.202,74	8	6.006.400,34	0,14774794	1,847%
SERVICIOS CONSTRUCCIÓN	35,00%	560.597.365,30	42	13.347.556,3	0,77567669	1,847%
SERVICIO TRANSPORTE	48,00%	768.819.243,84	68	11.306.165,3	1,25585750	1,847%
SERVICIOS INMOBILIARIOS	14,00%	224.238.946,12	13	17.249.149,7	0,24009040	1,847%
TOTALES	100%	1.601.706.758,00	131		2,419373	

Fuente Elaboración propia

La anterior tabla refleja el punto de equilibrio al que debe llegar Industrias Campoe SAS para poder empezar a generar valor, discriminado por cada uno de los servicios prestados.

- Herramientas de proyección de ingresos

Ingresos: oportunidad de venta del producto terminado (construcción de estructuras) que es basado en la prestación de servicios especializados, competencia directa e indirecta, costo promedio.

Costos: lo más importante es saber la cantidad de material, el tiempo de entrega y la cantidad de personal con que se cuenta para sostener cada uno de los proyectos, al igual que los costos fijos y variables como el precio de compra de materiales, transporte de entrega en las diferentes áreas de trabajo que no son asumidos por los proveedores, variación del precio de las materias

primas, no siempre se consiguen los implementos necesarios en lugares cercanos para el desarrollo de las áreas de trabajo, por lo que con el siguiente el costo de transporte de estos materiales se eleva significativamente.

Ahorro: no se aplica ningún modelo para la gestión de ahorro.

- Herramientas de control y gestión de proyectos

Tabla 3. *Stakeholder Industrias Campoe SAS,*

Gestión de Interesados	Capacitaciones de personal: mediante capacitaciones para mejorar la captación y servicio al cliente, sondeo de nuevas empresas ubicadas en los sectores donde actualmente se están realizando montajes, con el fin de optimizar costos de movilización de equipos y personal
Control de Costos	Informes trimestrales por parte del asesor contable de la empresa, y el seguimiento de las proyecciones establecida.
Control y gestión del Tiempo	Documentación donde se registra las actividades del día a día, diagrama de Gannt para la planeación de actividades.
Gestión del recurso humano	Capacitación constante en servicio al cliente, fortalecimiento del equipo de trabajo mediante el apoyo de personal nuevo e idóneo para montar estrategias comerciales y así obtener nuevas oportunidades de negocio.
Control y Gestión de la calidad	Implementar procesos de auditoria, para verificar el adecuado funcionamiento del software adquirido por normatividad legal del país, servicio post venta durante el primer año.
Control y Gestión de los Riesgos	Dinamizar el proceso de implementación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, junto con el especialista idóneo para el cargo.

- Conformación de equipos de trabajo dedicados al proyecto.

Dentro de Industrias Campoe SAS se realiza un trabajo conjunto en todos los frentes de trabajo, cultivando mediante capacitaciones constantes, en cada uno de los empleados el sentido de pertenencia, el amor a su trabajo y su dedicación, el equipo de apoyo se encuentra conformado por el área administrativa, área operativa y los diferentes asesores de cada tema, Apéndice A organigrama.

- Nivel de satisfacción de la dirección de la empresa en cuanto al logro de los objetivos de los proyectos.

El nivel de satisfacción de la empresa en cuanto al desempeño de los objetivos cada proyecto se desarrolla de una manera exitosa ya que el factor más importante para la empresa es la motivación y el bienestar de sus empleados, por consiguiente, su desempeño es alto, y aunque se encuentren en situaciones climáticas difíciles, su dedicación y compromiso llevan a la empresa a dar excelentes resultados con los clientes., esto se evidencio por medio de la aplicación del cuestionario Safety Psychology, aplicación anual obligatoria por parte del equipo de seguridad y salud en el trabajo de la empresa, con el fin de diagnosticar el nivel de riesgo psicosocial intralaboral en los empleados operativos y así mismo, determinar la relación existente entre la satisfacción laboral y los niveles de riesgo psicosocial intralaboral en empleados operativos.

- Que se podría mejorar en cuanto a los procesos de formulación, control y gestión de proyectos

La implantación de nuevas estrategias de control y predicción es altamente importante, basados en software y capacitaciones a todo el personal; cumplir con el cronograma anual de actividades de Seguridad y Salud en el trabajo establecido en enero de cada año.

5.4. Enfoque en Legislación Laboral del Recurso Humano

Para Industrias Campoe SAS, el manejo del personal es un factor clave para el desarrollo eficiente de sus proyectos, se realiza una síntesis general de los modelos de contratos que se manejan en los empleados y de los inmuebles que se administran propios o de uso exclusivo para las operaciones en ejecución.

Tabla 4. *Modelos de Contratación Industrias Campoe*

Tipo de contrato	Nivel jerárquico	Duración
Contrato a término indefinido.	Gerente Subgerente	Indefinido.
Contrato a término fijo inferior a un año.	Asistente gerencia Aux servicios generales (casa) Auxiliar servicios generales (finca) Operario	Entre 3 y 4 meses dependiendo de los proyectos en ejecución y los proyectados para el año.
Contrato por obra y/o labor.	Cargos operativos: Conductor Oficial de construcción Auxiliar de construcción Operario Operador de maquinaria Auxiliar servicios generales Casino	De acuerdo con el proyecto que este en ejecución, en promedio 3 meses.
Contrato de prestación de servicios.	Staff Asesor contable Asesor jurídico y legal Asesor SST	Anual con pagos mensuales o por servicios prestados
Otro Si Contratos	Todos los contratos que se realizan por obra y/o labor	De acuerdo a la extensión del proyecto en el área en desarrollo.
Tipo de contrato	Descripción	Duración
Contrato de arrendamiento locativo.	Viviendas y fincas.	Vivienda: 6 meses y 1 año. Fincas: 1 año.
Contrato de uso.	Vehículos propiedad del gerente	1 año.
Contrato de obras	Proyectos en ejecución.	Duración de la obra.

Los contratos por obra y/o labor han sido primordiales para el desarrollo de los proyectos ya que agilizan el proceso de inicio de labores teniendo un previo estudio del perfil de cada persona interesada en el puesto y con sus referencias comprobadas, debido a que los contratos son a corto plazo, aproximadamente 3 a 4 meses, las personas que ocupan estos cargos se esperan más por mejorar su desempeño cada día, ya que saben que por su buen trabajo pueden ser llamados para el siguiente contrato en otra zona o en la misma que realizaron sus tareas.

Matriz FODA área de recurso humano

Tabla 5 *Matriz FODA Recurso Humano Industrias Campoe SAS*

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
RIGEN INTERNO	F1. Colaboradores con un alto nivel de compromiso y sentido de pertenencia con la empresa.	
	F2. Buen flujo de efectivo y disponibilidad de capital de trabajo para apoyo de iniciativas.	
	F3. El equipo de trabajo se encuentra capacitado para el desempeño de sus funciones.	
	F4. Buenas relaciones interpersonales y de comunicación entre el personal.	D1. Escases de mano de obra calificada.
	F6. Baja rotación de personal base.	D2. Poca disponibilidad de tiempo para capacitación en el uso de nueva maquinaria y equipos.
	F7. Líderes con funciones definidas y compromiso con la ejecución de su labor.	D3. Incumplimiento del programa de capacitación y formación del personal.
	F9. Plan de bonificaciones e incentivos extralegales.	
	F10. Planificación de las actividades de los proyectos mensual y semanal.	
	F11. Implementación del sistema de seguridad y salud en el trabajo.	

Tabla 5. (Continuación)

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ORIGEN EXTERNO	O1. Implementación de nuevos sistemas informáticos y procesos.	A1. La amplia y constante emisión de legislación aplicable a aspectos laborales.
	O2. Oferta continua de aspirantes en el mercado.	A2. El desarrollo de las actividades y proyectos en ambientes abiertos (Clima).
	O3. Alianzas estratégicas con centros de aprendizaje. (SENA).	A3. Exposición del personal a factores externos biológicos.
	O4. Formalización y certificación del personal por competencias.	A4. Concentración del personal en campamentos con escenarios silvestres.

Estrategias FO

F1, F2-O3: crear un plan anual de capacitaciones con apoyo del SENA, en entrenamiento y reentrenamiento de manejo seguro en alturas, manipulación de alimentos, manejo de herramientas, primeros auxilios básico y avanzado y en las áreas donde se requiera, con el apoyo del SG-SST

F2, F3-O4: Desarrollar con apoyo del el SENA un plan de certificaciones laborales por competencias para los cargos de trabajo sin academia y con altos niveles de experiencia.

F2, F11-O1: diseñar e implementar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, el Sistema de Gestión Organizacional y el Plan Estratégico de Seguridad Vial PESV.

Estrategias FA

F7-A1: capacitar los lideres administrativos junto con la ARL en normatividad legal vigente, riesgos laborales, al igual que buscar otras redes de apoyo de información en caso de cambios de legislación laboral

F11-A2: estandarizar los procesos y procedimientos actuales junto con la implementación planes alternos y de contingencia en caso de alteraciones climáticas en las áreas de trabajo.

F11-A3: crear planes de capacitación con el apoyo del SG-SST en manejo de riesgo biológico, implementar plan de ayuda mutua en la zona para lograr un beneficio compartido en caso de presentarse una emergencia.

Estrategias DO

D3-O1: implementar dentro de la estandarización de procesos un cronograma de actividades en cada frente de trabajo iniciando con la división de grupos para lograr el cumplimiento del plan de capacitación sin afectar la logística ya establecida.

D2-O1: apoyar el uso de redes medios tecnológicas de cursos virtuales, dándoles acceso a actividades didácticas en computadores que serán llevados ocasionalmente a los diferentes los frentes de trabajo con el fin de promover un mejor uso de herramientas y equipos durante el tiempo libre.

D1-O4: Brindar redes de apoyo junto con el SENA para lograr certificar por competencias laborales el personal base.

Estrategias DA

D3-A3: fortalecer los planes de capacitación de riesgo biológico en cada frente de trabajo, llevando personas conocedoras del tema al personal y a los demás interesados de la zona, buscando lograr un beneficio compartido.

D3-A4: promover la concientización del autocuidado.

D2-A2: desarrollar planes de trabajo con desarrollo imprevisto para lograr aprovechamiento del tiempo de demoras por alteraciones climáticas.

6 Argumentos Finales

En este apartado se hace un análisis de la situación actual de la empresa Industrias Campoe SAS

en cada uno de los enfoques de estudio, con el fin de identificar las situaciones que requieren atención por parte de la gerencia para proponer estrategias para mejorar la toma y así mejorar su desempeño diario.

6.1. Enfoque Financiero

Es necesario revisar los rubros de los gastos existentes, la maquinaria y equipo con que cuenta la empresa requiere constante mantenimiento lo cual está elevando los gastos mensuales, es necesario evaluar estos equipos y su vida útil en cuanto a desempeño y proponer cambios para mejorar desempeño y disminuir tiempo ocioso en mantenimientos requeridos por antigüedad de estos.

Los gastos de personal son los más representativos en el estado de resultados ya que para la ejecución de cada proyecto es necesario tener cuadrillas completas operativas al servicio del cliente y del proyecto.

Industrias Campoe SAS es una empresa conservadora en el momento de hacer adquisiciones con el sector financiero, lo que favorece en el momento en que sea necesario acudir al endeudamiento, ya que cuenta con muy pocas deudas con bancos o terceros, los productos sacados a crédito son a plazo máximo de un mes e inferior a él, gracias al correcto flujo de efectivo que maneja con el cliente actual y a que este cliente es el que se encarga de hacer la mayoría de pedido de suministros a su nombre.

Es necesario iniciar auditorías a partir de enero del 2020 luego de lograr un comparativo de estados financieros con el año actual, con el fin de mejorar proponer estrategias de mejora y

reducción de costos y gastos para lograr llegar al punto de equilibrio deseado, al igual que la implementación de herramientas que faciliten el análisis mensual y semestral del flujo de caja de cada proyecto.

Luego de la aplicación de la matriz de perfil de capacidad interna PCI (apéndice F), se evidencian las fortalezas como con un promedio de 62% teniendo como variables principales que influyen en este puntuales la rentabilidad y la liquidez, variables también mencionadas como fortalezas en la aplicación del matiz Foda (apéndice E), F8 y F2 respectivamente.

6.2. Enfoque Gestión de Proyectos

La empresa actualmente no aplica ninguna herramienta de evaluación financiera para determinar la viabilidad/rentabilidad de las inversiones que realiza, por tal motivo, se debe implementar inicialmente la realización del flujo de caja para cada uno de los proyectos ejecutados en el año en curso al igual que los que se realicen de ahora en adelante, al igual que efectuar el cálculo de los indicadores: Tasa de oportunidad TIR, VPN, Periodo de recuperación (PR), ROIC, Punto de equilibrio.

6.3. Enfoque en Mercadeo

De acuerdo con el análisis interno y externo de la situación actual de INDUSTRIAS CAMPOE SAS, y del contexto en el que se desenvuelve, se visualizan falencias en términos de mercadeo que necesitan ser atendidas y replanteadas:

Limitante de clientes: lo que conlleva a depender de uno solo, y a su vez no contar con la pérdida que le generaría si este cliente decide cerrar sus puertas.

Propuesta: Promocionar el portafolio de servicios no solo en las zonas de la región donde se están realizando actividades, sino también utilizando plataformas tecnológicas donde se dé a conocer el nombre de la empresa a otros clientes de municipios cercanos dentro del departamento.

Estandarización de servicios e implementación de publicidad.

Propuesta: crear un portafolio de servicios físico con carpetas, medios de presentación o medios visuales, que muestre diferentes proyectos que se hayan realizado en la región en diferentes áreas agrícolas, con las opciones de adaptarse a cada cliente de acuerdo a sus necesidades; estandarizar los procedimientos, maximizando las herramientas tecnológicas administrativas que existen de facturación y control de costos y mirando posibilidades de ampliar estos sistemas para integrar digitalmente otras áreas de la empresa como el área del recurso humano con las liquidaciones, contratación y demás, lo que genera más tiempo libre en el área administrativa que será usado para reforzar las estrategias de expansión de mercado, creando un área comercial sólida con el equipo de trabajo que es el que conoce la operación, con apoyo de un profesional necesario para mejorar la publicidad existente y creación de nuevas formas para llegar al mercado de una forma eficiente y sólida. Matiz Foda (apéndice E)

Falla en la dirección de la empresa por temor al riesgo de búsqueda de nuevos clientes en el mercado.

Propuesta: por medio de reuniones con la gerencia, empezar a tratar el tema de creación de portafolios, publicidad y estandarización del servicio mostrándole no solo las posibilidades de crecer como empresa y crecer en el mercado, sino también mostrándole los escenarios de alto riesgo que corre la empresa si ese monopolio del cliente con su recurso decidiera prescindir de los servicios. Todo esto basado en las matrices aplicadas en el área financiera y de mercadeo donde se ven los grandes problemas que tiene la empresa no solo por tener un único cliente sino con la deficiente utilización de algunos de los recursos que tiene la empresa y el nivel de capacidad ociosa que existe. Matriz Foda (apéndice E)

6.4. Enfoque en Legislación Laboral del Recurso Humano

Industrias Campoe cuenta con adecuado manejo de personal, ya que los modelos de contratación aplicados para su vinculación facilitan los procesos legales en cuanto a tiempos y requerimientos necesarios para los proyectos en ejecución, el modelo de contratación en el personal operativo es el *Contrato por Obra o Labor*, el personal base lo conforman los trabajadores que llevan una larga trayectoria con la empresa (10 años aproximadamente) cuentan con *Contrato a Termina Fijo inferior a un Año*, este personal es liquidado el 20 de diciembre de cada año, tiempo en que la empresa cierra sus puertas y brinda las vacaciones colectivas con todas las prestaciones de ley, allí se hace el cierre de año financiero y de proyectos, también cuenta con asesoría jurídica y legal permanente, este asesor tiene como función principal brindar apoyo a todos los procesos legales no solo del personal sino también de la ejecución de los proyectos, el personal externo de la empresa cuenta con su respectivo contrato por prestación de servicios de acuerdo las tareas

necesarias y a los tiempos requeridos.

La aplicación de la matriz Foda muestra un escenario favorable donde se evidencia como variables fuertes dentro de Industrias Campoe SAS, la planeación y diversificación de actividades, y el desempeño laboral con un equipo de trabajo comprometido y distribuido equitativamente de acuerdo a sus habilidades con el fin de generar mayor eficacia dentro en cada una de las cuadrillas.

7 Conclusiones

Se generan las siguientes estrategias para la empresa Industrias Campoe SAS, en cumplimiento con el objetivo general, para mejorar la toma de decisiones gerenciales, las cuáles serán comunicadas a la gerencia para su aprobación y aplicación inmediata.

Una vez realizado el diagnostico de cada una de las cuatro áreas de enfoque de la empresa Industrias Campoe SAS, y basados en las matrices Foda (apéndice E), Foda del Recurso Humano y matriz de perfil de capacidad interna (apéndice F), en cumplimiento del primer objetivo específico, se evidencian y establecen cada una de las oportunidades de mejora que presenta la empresa en el enfoque financiero, de marketing, gestión de proyectos y legislación laboral del recurso humano, mediante la generación de estrategias basadas en la aplicación de herramientas tecnológicas debilidad evidenciada en un 53% de la PCI (apéndice F) y métodos en función de teorías aplicadas que faciliten el desarrollo de la logística administrativa y operativa, con el fin de mejorar el desempeño de la toma de decisiones gerenciales.

Se hace el análisis de los resultados en la situación actual de la empresa Industrias Campoe SAS en el desarrollo de sus operaciones y en función al segundo objetivo específico dentro del

enfoque financiero y la gestión de proyectos, es necesario mejorar en primera instancia los procesos con el área contable con el fin de obtener información veraz y en tiempos cortos, el flujo de caja aplicado mensualmente o en el desarrollo de cada uno de los proyectos en ejecución, facilita la optimización de recursos y preparación de contingencias ante eventualidades que se presenten durante la ejecución de estos, mostrando la situación financiera en tiempo real de la empresa, por lo cual se recomienda tenerlo presente durante el desarrollo de cada obra en los diferentes frentes de trabajo.

También es necesario tener presente que no existe un área comercial donde se facilite la búsqueda constante de nuevos clientes, es necesario delegar dentro de la empresa funciones del área comercial, que sea la encargada de diseñar e implementar estrategias para la búsqueda y generación de nuevos clientes, ya que con el personal, la infraestructura y la maquinaria con que cuenta la empresa, y con la capacidad de financiera y bajo nivel de endeudamiento bancario para hacer nuevas inversiones y/o adquisiciones de maquinaria y equipos, es posible abarcar y afianzar relaciones con nuevos clientes logrando mejorar el posicionamiento a lo largo de las zonas donde realiza actualmente sus actividades laborales. Industrias Campoe SAS en la contratación del personal aplica adecuadamente los contratos por obra o labor para los cargos requeridos durante el desarrollo de los proyectos en ejecución, en especial para el personal que solo estará presente durante su ejecución, facilitando así agilizar su vinculación y desvinculación.

Se recomienda tercerizar los cargos de servicios generales quienes realizan las funciones en el casino de los frentes de trabajo con el fin disminuir en primera instancia el riesgo existente por el adecuado manejo y manipulación de alimentos brindados al personal directo e indirecto que usa estos servicios, y en segunda instancia para disminuir el tiempo de transito semanal que requieren estos cargos.

Se recomienda implementar un software donde se lleve el control del personal activo e inactivo de la empresa y que agilice estos procesos, el cual será de uso como apoyo para el desarrollo constante de la implementación, aplicación y evaluación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo SG-SST, así como también para fortalecer y dar apoyo a el programa de capacitación anual para el personal.

Se recomienda realizar una auditoria anual de proveedores, en especial a la empresa encargada de la contabilidad de Industrias Campoe SAS, así mismo se recomienda incorporar dentro del equipo de trabajo un auxiliar contable quien tendrá dentro de sus funciones la revisión de información constante entregada y recibida a este proveedor de servicios, con el fin de obtener un control total y en tiempo real de este manejo de información.

Se recomienda buscar un asesor de marketing quien sea el encargado de capacitar toda el área directiva y administrativa en la búsqueda de nuevos clientes, y en el desarrollo y fortalecimiento de procesos actuales no solo en el portafolio de servicios sino también en el manejo de clientes actuales, así mismo se recomienda crear un equipo comercial que cuente también con el apoyo de los líderes operativos de los frentes de trabajo, quienes son personal de confianza con una larga trayectoria en la empresa, con el fin de conocer los clientes potenciales que se encuentren alrededor de los frentes de trabajo activos, y plantear estrategias para la presentación del portafolio de servicios.

Tomando como base las variables aplicadas de las matrices Foda y Pci (apéndice E y apéndice F), se resaltan las fortalezas y oportunidades necesarias para la aplicación de estrategias de mejora continua con el fin de lograr el objetivo principal del presente documento basado en el planteamiento de estrategias necesarias para la toma de decisiones gerenciales; como variable principal se toma la necesidad inmediata de expandir el portafolio de servicios a lo largo del

departamento de Santander, así como también el fortalecimiento y estandarización de los productos y servicios ofrecidos, contando ya con un equipo humano comprometido no solo con el desarrollo laboral sino también con su crecimiento personal, se recomienda acudir a centros de enseñanza para fomentar su academia y así mismo certificar su experiencia.

8 Referencias bibliográficas

ADMINISTRACIÓN, C. M. (01 de 03 de 2019). *UNIVERSIDAD DEL ROSARIO*. Obtenido de [http://www.urosario.edu.co/Escuela-de-](http://www.urosario.edu.co/Escuela-de-Administracion/Estudiantes/Documentos/Estructura-estudios-de-caso.pdf)

[Administracion/Estudiantes/Documentos/Estructura-estudios-de-caso.pdf](http://www.urosario.edu.co/Escuela-de-Administracion/Estudiantes/Documentos/Estructura-estudios-de-caso.pdf)

Villarreal Larrinaga, O., & Landeta Rodríguez, J. (2010). EL ESTUDIO DE CASOS COMO METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA EN DIRECCIÓN Y ECONOMÍA DE LA EMPRESA. UNA APLICACIÓN A LA INTERNACIONALIZACIÓN. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 31-52.

Armenteros, D. A., & Paz, L. U. (s.f.). EL ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS: PAPEL EN LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES. *Universidad de Ciego de Ávila "Máximo Gómez Báez"*.

Emiliani, L. C. (2010). ¿por que le va bien a la economia de santander? *Banco de la Republica* .

Angarita, D. A. (13 de Abril de 2019). Metodologia de la investigación. (S. d. Investigación,

Entrevistador)

Alvarez, A. G. (2009). Análisis e Interpretación de Estados Financieros de una empresa Comercializadora.

Echeverry, H. R., Fernández, A. F., & Valencia, M. E. (Diciembre de 2010). Además de indicadores financieros ¿qué otras técnicas se pueden utilizar en el análisis contable? Nuevas tendencias internacionales. *Libre Empresa 2010*, 7(2).

Mascareñas, J. (01 de 2018). Riesgos Económico y Financiero. *Universidad Complutense de Madrid*.

Farhat, S. D. (22 de 08 de 2016). METODOLOGÍA DE CÁLCULO DEL COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL EN EL MODELO DEL WACC. *ICE-FEE-UCSG*, 35-44.

Garzon , D. F. (2013). *INNOVACIÓN EN MODELOS DE NEGOCIO: METODOLOGÍA LEAN CANVAS EN UNA STARTUP DE BASE TECNOLÓGICA*. Universidad Militar Nueva Granada.

Riola, J. C. (2008). *METODOLOGÍAS ÁGILES: HERRAMIENTAS Y MODELO DE DESARROLLO PARA APLICACIONES JAVA EE COMO METODOLOGÍA EMPRESARIAL*. UPC.

Diestro, G. G. (2018). Qué son las metodologías ágiles y su aplicación en el mercado actual. Valencia, España.

Thompson, e. a. (1998). En *Dirección y Administración Estratégicas, Conceptos, casos y lecturas* (Edición especial en español ed.). Mexico: Mac Graw Hill Inter Americana y editores.

- Talancón, H. P. (2016). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales . *Contribuciones a la Economía*.
- Rodriguez, J. V. (2011). Los tipos de contratacion laboral y sus implicaciones en el contrato psicologico. *Pensamiento Psicologico* , 9(16), 171-182.
- Rivera, O. B. (2007). Las empresas de servicios temprales en Colombia. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*(5), 231-237.
- Finviz Financial Visualizations*. (2019). Obtenido de <https://finviz.com>
- Yahoo! Finance*. (2019). Obtenido de <https://finance.yahoo.com>
- Investing*. (2019). Obtenido de <https://es.investing.com>
- María, G. C., & E. R. (05 de 2011). Administración económico financiera de las organizaciones comunitarias. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*.
- Senra, H. (2014). Gerencia estratégica. Colombia.
- Mariño, N., & Gelves, J. (2018). *DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO 2019-2024 PARA LA EMPRESA SERVISUMINISTROS E.S.T. LTDA DE LA CIUDAD DE CÚCUTA*. Cucuta.
- Arias, S., & Vergara, J. (2016). APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. Bogota.

9 Apéndices

Apéndice A. Perfil Institucional

Misión

Somos una empresa santandereana que brinda soluciones fiables, seguras y de calidad en la prestación del servicio de movimiento de tierra, apoyados por un equipo humano calificado y comprometido con la satisfacción de nuestros clientes en el área urbana y rural de la región.

Visión

En 2025 seremos una empresa líder en la prestación del servicio de movimiento de tierra en el oriente colombiano, basados en la planeación estratégica y eficiente de nuestro recurso humano, garantizando un crecimiento sostenible a través de la calidad del servicio, la gestión de la rentabilidad y la economía de los proyectos, comprometidos con el entorno social y el medio ambiente aledaño a las áreas de ejecución de nuestras operaciones.

Política de Calidad

INDUSTRIAS CAMPOE SAS es una empresa dedicada a la prestación de servicios de movimiento y transporte de tierra, mantenimiento de maquinaria pesada y desarrollo de proyectos de obras civiles, basados en un proceso de mejoramiento continuo, trabajo en equipo y cumplimiento de los compromisos pactados, teniendo siempre como base la calidad y los tiempos de entrega, logrando así un alto grado de satisfacción de clientes y colaboradores.

Organigrama

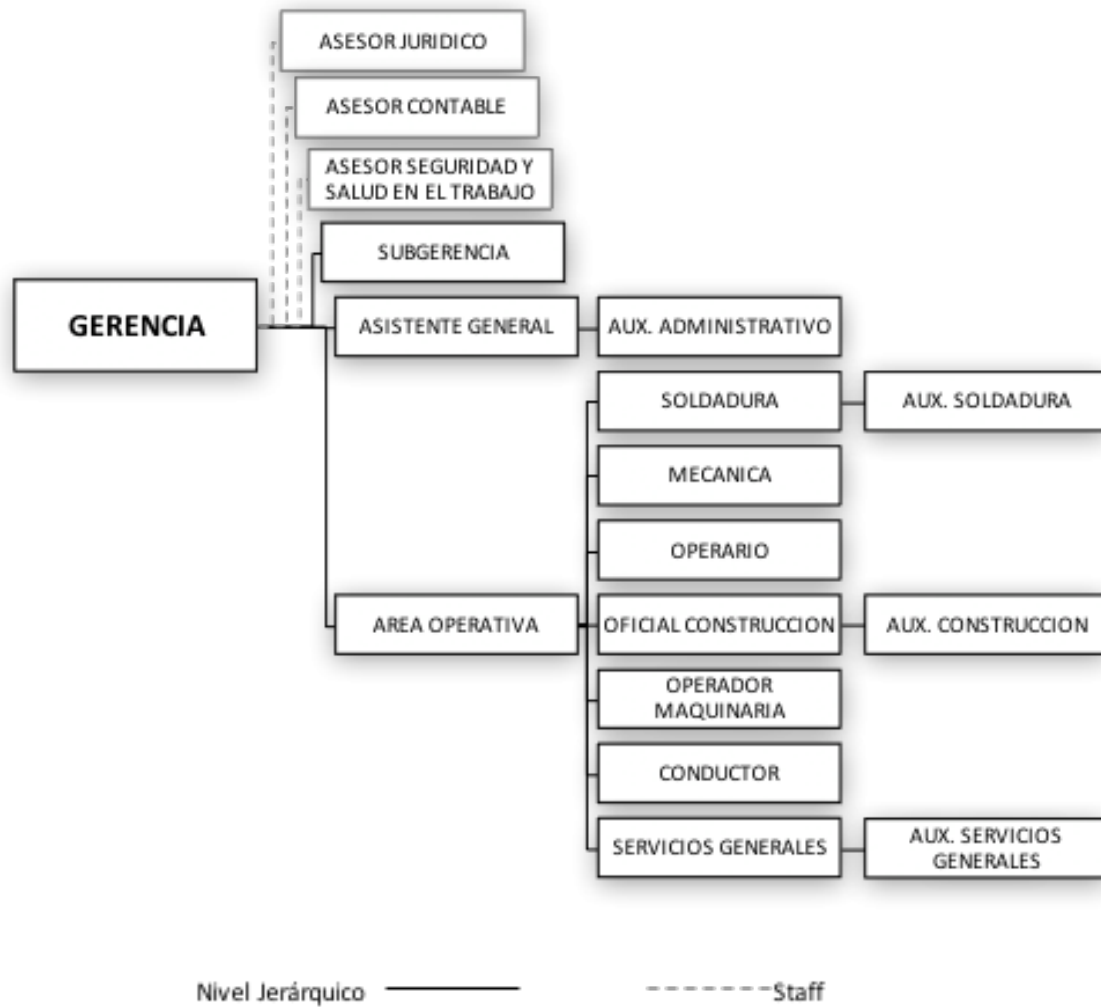


Figura 13. Organigrama Industrias Campoe SAS

Fuente: Reglamento Interno de Trabajo Industrias Campoe SAS 2019

Apéndice B. Estados Financieros 2018 Industrias Campoe SAS**INDUSTRIAS CAMPOE SAS****NIT 900656847-1****ESTADO DE RESULTADOS A DICIEMBRE 31 DE 2018****INGRESOS**

INGRESOS POR SERVICIOS MANUFACTUREROS	40.512.000,00	
INGRESOS POR SERVICIOS CONSTRUCCIÓN	567.836.853,00	
INGRESOS POR SERVICIO TRANSPORTE	771.177.180,00	
INGRESOS POR SERVICIOS INMOBILIARIOS	222.180.725,00	
TOTAL INGRESOS		1.601.706.758,00
COSTOS DE VENTAS	522.706.461,00	522.706.461,00
UTILIDAD BRUTA		1.079.000.297,00

GASTOS OPERACIONALES ADMINISTRACIÓN

929.359.995,00

GASTOS DE PERSONAL	417.067.231,00
HONORARIOS	7.200.000,00
SEGUROS	14.210.834,00
SERVICIOS	239.192.703,00
GASTOS LEGALES	673.005,00
MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	20.849.724,00
ADECUACIONES E INSTALACIONES	1.053.571,00
GASTOS DE VIAJE	14.768.216,00
DIVERSOS	214.344.711,00

UTILIDAD OPERACIONAL**149.640.302,00****INGRESOS NO OPERACIONALES**

12.667.269,00

FINANCIEROS INTERESES	4.546.430,00
ARRENDAMIENTOS	8.119.000,00
DIVERSOS	1.839,00

GASTOS NO OPERACIONALES

18.294.781,00

FINANCIEROS

BANCARIOS	2.002.426,00
-----------	--------------

4X1000	3.648.646,00	
COMISIONES	1.414.781,00	
INTERESES	11.149.292,00	
OTROS	79.636,00	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		144.012.790,00
IMPUESTO DE RENTA Y EQUIDAD		
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		144.012.790,00

INDUSTRIAS CAMPOE SAS**NIT 900656847-1****ESTADO DE LA SITUACIÓN A DICIEMBRE 31 DE 2018****ACTIVO**

DISPONIBLE	206.660.682,27	210.615.943,51
CAJA GENERAL	3.955.261,24	
BANCO		
DEUDORES		7.914.149,00
SALDO A FAVOR IVA	2.256.262,00	
AUTOR RETENCIÓN CREE	1.410.767,00	
RETEICA	4.247.120,00	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		218.530.092,51
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		146.385.759,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	2.200.000,00	
EQUIPO DE OFICINA	2.114.200,00	
EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN	2.118.000,00	
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	155.013.000,00	
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-15.059.441,00	
TOTAL ACTIVO		364.915.851,51

PASIVO**CORRIENTE**

OBLIGACIONES FINANCIERAS	66.263.204,00
RETENCIÓN EN LA FUENTE	275.500,00
RETENCIÓN DEL CREE	1.094.349,00
ACREEDORES OFICIALES	8.956.548,00

RETENCIONES Y APORTES NOMINA	1.563.298,00	
ACREEDORES VARIOS	4.163.276,00	
DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	9.514.626,00	
INDUSTRIA Y COMERCIO	9.932.589,00	
TOTAL PASIVO		101.763.390,00
PATRIMONIO		
CAPITAL DE PERSONA NATURAL	50.000.000,00	
RESERVA LEGAL	25.000.000,00	
UTILIDADES ACUMULADAS	122.794.461,62	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	65.358.699,89	
TOTAL, PATRIMONIO		263.153.161,51
TOTAL, PASIVO Y PATRIMONIO		364.916.551,51

Apéndice C. Puntos de Equilibrio Industrias Campoe SAS

		INGRESOS OPERACIONALES		
SERVICIOS	% PART	\$ VENTAS	# PROYECTOS	VALOR X PROYECTO
SERVICIOS MANUFACTUREROS	3,00%	48.051.202,74	8	6.006.400,34
SERVICIOS CONSTRUCCION	35,00%	560.597.365,30	42	13.347.556,32
SERVICIO TRANSPORTE	48,00%	768.819.243,84	68	11.306.165,35
SERVICIOS INMOBILIARIOS	14,00%	224.238.946,12	13	17.249.149,70
TOTALES	100%	1.601.706.758,00	131	

COSTOS Y GASTOS VARIABLES											
SERVICIOS	% PART	%COSTO	COSTOS	% MPD	CTO MPD	% MOD	CTO MOD \$	% CIF	CTO CIF €	\$ TOTAL	CTO VARIABLE TOTAL
SERVICIOS MANUFACTUREROS	3,00%	8,71%	45.527.733	15,90%	7.238.909,51	47,50%	21.625.673,06	36,60%	16.663.150,19	100,00%	45.527.732,75
SERVICIOS CONSTRUCCION	35,00%	39,65%	207.253.112	34,16%	70.797.662,99	53,12%	110.092.852,98	12,72%	26.362.595,82	100,00%	207.253.111,79
SERVICIO TRANSPORTE	48,00%	44,08%	230.409.008	29,30%	67.509.839,35	47,40%	109.213.869,80	23,30%	53.685.298,87	100,00%	230.409.008,01
SERVICIOS INMOBILIARIOS	14,00%	7,56%	39.516.608	8,13%	3.212.700,27	68,70%	27.147.910,01	23,17%	9.155.998,18	100,00%	39.516.608,45
TOTALES	100%										522.706.461,00

PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO						
SERVICIOS	% PART	CV UNIT	MARGEN DE CONTRIBUCION	% PARTICIPACIO	MCP	P.E.F Q
SERVICIOS MANUFACTUREROS	3,00%	5.690.966,59	315.433,75	6%	19.263,13	7.130.165
SERVICIOS CONSTRUCCION	35,00%	4.934.597,90	8.412.958,42	32%	2.697.284,38	37.433.367
SERVICIO TRANSPORTE	48,00%	3.388.367,76	7.917.797,59	52%	4.110.001,80	60.606.403
SERVICIOS INMOBILIARIOS	14,00%	3.039.739,11	14.209.410,59	10%	1.410.094,18	11.586.518
TOTALES	100%			100%	8.236.643,49	116.756.453,644496

Figura 14. Estructuras de puntos de equilibrio Industrias Campoe SAS

Apéndice D. Estado de Resultados con Puntos de Equilibrio Financiero**INDUSTRIAS CAMPOE SAS****NIT 900656847-1****ESTADO DE RESULTADOS A DICIEMBRE 31 DE 2018****E.R.P.E.F****INGRESOS**

INGRESOS POR SERVICIOS

MANUFACTUREROS 40.512.000,00

INGRESOS POR SERVICIOS CONSTRUCCIÓN 567.836.853,00

INGRESOS POR SERVICIO TRANSPORTE 771.177.180,00

INGRESOS POR SERVICIOS INMOBILIARIOS 222.180.725,00

TOTAL INGRESOS 1.601.706.758,00 1.427.554.204.904.600,00

COSTOS DE VENTAS 522.706.461,00 522.706.461,00 465.872.921.247.519,00

UTILIDAD BRUTA **1.079.000.297,00** 961.681.283.657.083,00**GASTOS OPERACIONALES ADMINISTRACIÓN** 929.359.995,00 929.359.995,00

GASTOS DE PERSONAL 417.067.231,00

HONORARIOS 7.200.000,00

SEGUROS 14.210.834,00

SERVICIOS 239.192.703,00

GASTOS LEGALES 673.005,00

MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	20.849.724,00	
ADECUACIONES E INSTALACIONES	1.053.571,00	
GASTOS DE VIAJE	14.768.216,00	
DIVERSOS	214.344.711,00	
UTILIDAD OPERACIONAL	149.640.302,00	961.680.354.297.088,00
INGRESOS NO OPERACIONALES	12.667.269,00	
FINANCIEROS INTERESES	4.546.430,00	
ARRENDAMIENTOS	8.119.000,00	
DIVERSOS	1.839,00	
GASTOS NO OPERACIONALES	18.294.781,00	\$27.911.495,21
FINANCIEROS		
BANCARIOS	2.002.426,00	
4X1000	3.648.646,00	
COMISIONES	1.414.781,00	
INTERESES	11.149.292,00	
OTROS	79.636,00	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	144.012.790,00	961.680.326.385.593,00
IMPUESTO DE RENTA Y QUIDAD		326.971.310.971.102,00
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	144.012.790,00	634.709.015.414.491,00

Apéndice E. Matriz Foda Industrias Campoe SASTabla 6. *Matriz Foda Industrias Campoe SAS*

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
ORIGEN INTERNO	F1. Infraestructura, maquinaria y equipos propios		D1. Escases de mano de obra calificada.
	F2. Recursos financieros necesarios para posibles inversiones.		D2. Poca disponibilidad de tiempo para capacitación en el uso de nueva maquinaria y equipos.
	F3. Flexibilidad en el portafolio de servicios de acuerdo a la geografía del terreno y a las necesidades del cliente.		D3. Desempeño deficiente de subcontratistas.
	F4. Promueve el crecimiento personal y laboral en el equipo de trabajo.		D4. Equipos y maquinaria con necesidades recurrentes de mantenimiento.
	F5. El equipo de trabajo se encuentra capacitado para el desempeño de sus funciones.		D5. Inversión publicitaria en canales informáticos.
	F6. Buen ambiente laboral.		D6. Falta de personal especializado en marketing y gestión comercial.
	F7. Fidelización con los clientes por el buen desempeño y altos estándares de calidad.		D7. Disponibilidad limitada de maquinaria y equipos.
	F8. Capacidad para responder a la demanda, inversión de capital.		D8. Habilidad para responder a la tecnología cambiante.
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ORIGEN EXTERNO	O1. Programas gubernamentales para el fomento de iniciativas empresariales		A1. Tarifas de los competidores por debajo del costo.
	O2. Expansión a otros municipios del departamento.		A2. Orden publico (inseguridad en zonas)
	O3. Proyectos gubernamentales por cambios en las administraciones de los municipios donde se hace presencia año 2020 (alcaldía de Girón, Piedecuesta, Barrancabermeja, Los Santos)		A3. Alteraciones climáticas: tiempo lluvioso ocasiona disminución de trabajo y retrasos en tiempos de entrega establecidos.
	O4. Fincas/empresas agrícolas con estructuras antiguas y deficientes ya sea de cría de animales o de almacenamiento y producción.		A5. Volatilidad de los mercados internacionales, que afectan el costo de materias primas y equipos.
	O5. Continuo avance tecnológico en máquinas y		

equipos que mejore el rendimiento de las operaciones.

O7. Servicios financieros del mercado como apoyo a movimientos de nómina y/o apalancamiento para compra de maquinaria y equipo.

O8. Proyección de crecimiento de las empresas que actualmente utilizan los servicios de Industrias Campoe SAS.

O9. Implementación de nuevos sistemas informáticos y procesos.

O10: Alianzas estratégicas con centros de aprendizaje. (SENA), Cámara de Comercio.

Estrategias FO

F2,F3-O1: Aprovechar los programas gubernamentales para la creación de una nueva línea de negocios, asociada al suministro de equipos.

F1-O3: planeación para la participación de convocatorias de proyectos gubernamentales en las áreas de trabajo y/o alrededores.

F5-O9: implementación de transformación digital en los procesos de la empresa.

F8-O8: estandarización de procesos.

F7-O8: establecer servicios de revisión y mantenimiento preventivo al finalizar los montajes a costos exequibles para afianzar la relación con los clientes.

F4-O9: mantener planes motivacionales y de crecimiento personal dentro de la empresa que mantengan el equipo de trabajo comprometido con sus funciones.

Estrategias FA

F2,F8-A5: Hacer una planificación de los insumos, materiales y equipos requeridos para la

ejecución de los proyectos, para lograr mejores tarifas y/o mejorar acuerdos comerciales con proveedores, que permitan la optimización del uso del capital de la empresa.

F7-A1: fortalecer y documentar actividades de servicio al cliente con el fin de ver las necesidades puntuales de los proyectos en ejecución.

F5-A3: estandarizar los procesos y procedimientos actuales junto con la implementación planes alternos y de contingencia en caso de alteraciones climáticas en las áreas de trabajo.

Estrategias DO

D3-O9: implementación de evaluaciones de desempeño a contratistas.

D6-O2: hacer estudio de mercado y factibilidad para posibles nuevos proyectos.

D6-O7: Promover programas de compra de equipos, máquinas y herramientas con el fin de mejorar progresivamente la condición operativa.

D1-O10: Brindar redes de apoyo junto con el SENA para lograr certificar por competencias laborales el personal base.

D1-O10: fortalecer planes de capacitaciones con apoyo del SENA y Cámara de Comercio.

D8-O9: promover el uso de herramientas tecnológicas para el uso de maquinaria y equipos.

D2-O9: crear canales de comunicación internos y externos.

Estrategias DA

D2-A2: crear sistema de control y seguimiento de operaciones.

D2-A1: mejorar la gestión directiva y administrativa en cuando a la logística de insumos y herramientas para lograr para brindar valor agregado a los servicios en la atención oportuna al cliente.

D7-A1: desarrollar planes de trabajo con desarrollo imprevisto para lograr aprovechamiento del tiempo de demoras por alteraciones climáticas.

Apéndice F. Matriz de perfil de capacidad internaTabla 7. *Capacidad Directiva Pci*

CALIFICACIÓN	GRADO				GRADO				IMPACTO			
	DEBILIDADES				FORTALEZAS							
<i>Capacidad</i>	<i>Alto 3</i>	<i>Medio 2</i>	<i>Bajo 1</i>	<i>PROM</i>	<i>Alto 3</i>	<i>Medio 2</i>	<i>Bajo 1</i>	<i>PROM</i>	<i>Alto 3</i>	<i>Medio 2</i>	<i>Bajo 1</i>	<i>POND</i>
1. DIRECTIVA												
Imagen corporativa		X							X			6
Uso de planes estratégicos			X							X		2
Evaluación y pronóstico del medio			X								X	1
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes							X			X		2
Flexibilidad de la estructura organizacional		X							X			9
Comunicación y control gerencial							X				X	1
Orientación empresarial			X						X			3
	1	2	3	1,2	0	0	2	1				

Fuente: elaboración propia tomado en referencia (Arias & Vergara, 2016)

Uno de los elementos vitales en Industrias Campo SAS es su capacidad directiva, allí es el alma y cerebro de la organización, es donde se hace la planeación y toma de decisiones, al analizar las variables se evidencian las fallas y ausencia de procesos en los enfoques estudiados, con un porcentaje de debilidades de 55% es necesario fortalecer la aplicación del ciclo PHVA, planear, hacer verificar y actuar.

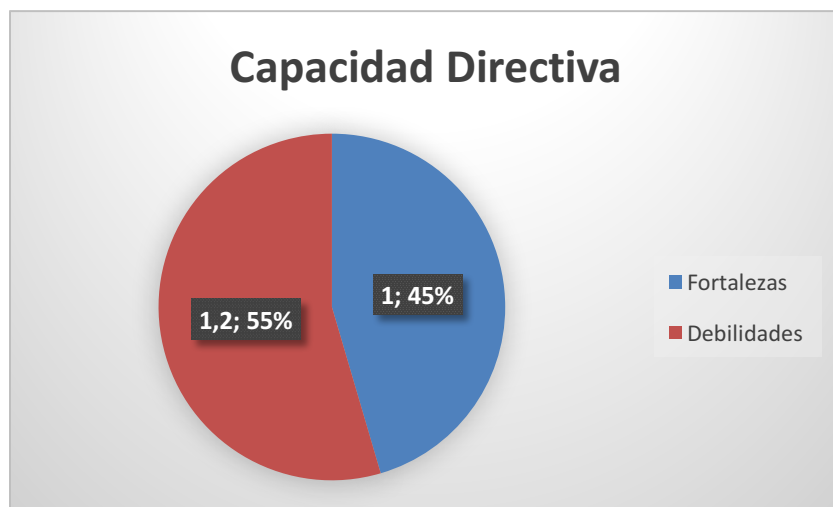


Figura 15. Capacidad Directiva PCI

Fuente: Elaboración Propia

La trayectoria de Industrias Campoe SAS a lo largo de los años ha sido cambiante, los requerimientos del medio han generado dentro de la empresa la necesidad de mejorar y ampliar el portafolio de servicios, la innovación ha sido clave en el proceso, así como también el rendimiento del personal, por lo tanto la función principal no solo se basa en establecer objetivos y metas, sino también de generar estrategias que mejoren el desempeño del personal, la convivencia y el comportamiento humano de cada uno de los colaboradores.

Tabla 8. *Capacidad Competitiva Pci*

CALIFICACIÓN	GRADO				GRADO				IMPACTO			
	DEBILIDADES				FORTALEZAS							
<i>Capacidad</i>	<i>Alto 3</i>	<i>Medio 2</i>	<i>Bajo 1</i>	<i>PROM</i>	<i>Alto 3</i>	<i>Medio 2</i>	<i>Bajo 1</i>	<i>PROM</i>	<i>Alto 3</i>	<i>Medio 2</i>	<i>Bajo 1</i>	<i>POND</i>
2. COMPETITIVA									x	x	x	
Habilidad técnica y de manufactura						X			X			6
Capacidad de innovación		X								X		4
Nivel de tecnología utilizada en los productos			X							X		2
Fuerza de patentes y procesos							X		X			3
Efectividad de la producción y programas de entrega							X			X		2
Valor agregado al producto					X				X			9
Intensidad de mano de obra en el producto					X					X		6
Economías de escala			X								X	1
12												

Fuente: elaboración propia tomado en referencia (Arias & Vergara, 2016)

Los criterios que se basan en la capacidad competitiva están ligados a los proyectos que se estén ejecutando, a lo largo del año, Industrias Campoe SAS se centró en suplir por completo las necesidades de un cliente, poniendo a su disposición toda su fuerza de trabajo (exclusividad de servicios), y pasando a un segundo plano la expansión en el mercado.

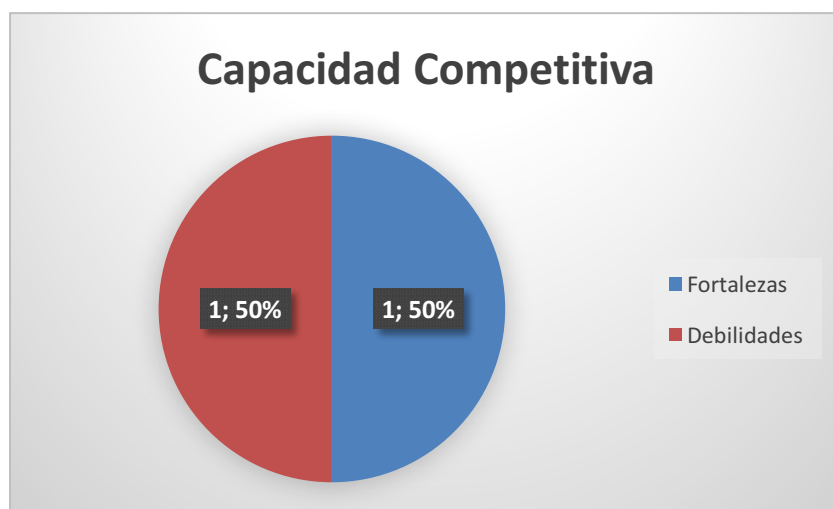


Figura 16. Capacidad Competitiva PCI

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9 Capacidad de Talento Humano Pci

CALIFICACIÓN	GRADO DEBILIDADES				GRADO FORTALEZAS				IMPACTO			POND
	Alto 3	Medio 2	Bajo 1	PROM	Alto 3	Medio 2	Bajo 1	PROM	Alto 3	Medio 2	Bajo 1	
3. TALENTO HUMANO									x	x	x	
Nivel académico del talento			x						X			9
Experiencia técnica						x			X			6
Estabilidad						x				X		4
Rotación			x								X	1
Ausentismo			x								X	1
Pertenencia						x			X			6
Motivación						x			X			6
Nivel de remuneración, accidental, retiros, índices de desempeño							x				X	1
Habilidad para atraer y retener gente creativa							x			X		2
	3			1	8		2	1,66				

Fuente: elaboración propia tomado en referencia (Arias & Vergara, 2016)

El compromiso y dedicación del personal son el éxito de cualquier organización, por lo tanto el

talento humano es un aspecto primordial en el fortalecimiento de la toma de decisiones gerenciales para lograr cumplir los objetivos y metas propuestos, dentro de las variables analizadas cabe resaltar la experiencia técnica, la estabilidad, la baja rotación de personal, el sentido de pertenencia y la motivación son fortalezas con la cuales el equipo de trabajo se ha caracterizado a lo largo de los años y por los cuales la empresa ha logrado un mayor posicionamiento en el mercado y satisfacción constante del cliente en la ejecución de cada uno de los proyectos que realiza.

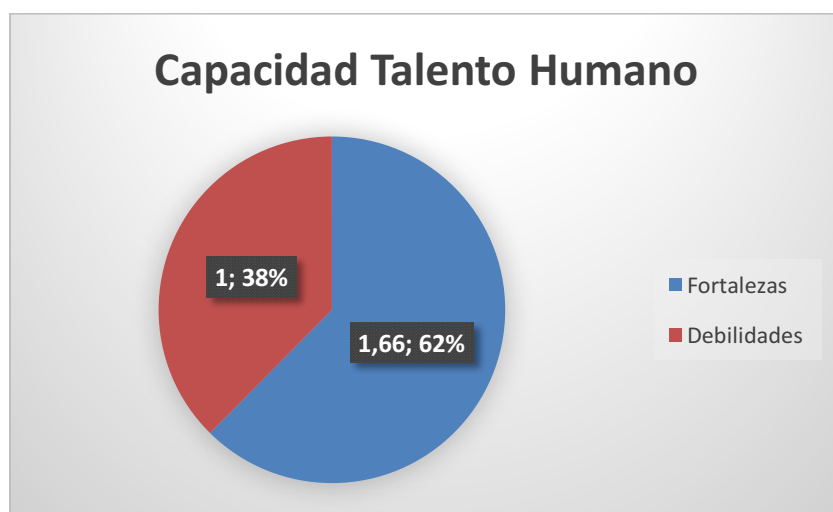


Figura 17. Capacidad Talento Humano PCI

Fuente: elaboración propia

El personal de Industrias Campoe SAS, está dividido en dos grupos, grupo base y grupo flotante. El grupo base tiene como característica principal la trayectoria y antigüedad que llevan en la empresa, con un mínimo de 8 años, este grupo de trabajo maneja bajos niveles de ausentismo, y tiene como característica principal el sentido de pertenencia con la empresa, por otro lado el grupo flotante, es el personal que se contrata para labores específicas y contratos cortos de no más de 3 meses de duración, los cuales de acuerdo a su desempeño siguen siendo llamados para

nuevos proyectos.

Tabla 10. *Capacidad Tecnológica Pci*

CALIFICACIÓN	GRADO				GRADO				IMPACTO			
	DEBILIDADES				FORTALEZAS							
Capacidad	Alto 3	Medio 2	Bajo 1	PROM	Alto 3	Medio 2	Bajo 1	PROM	Alto 3	Medio 2	Bajo 1	POND
4. TECNOLOGÍA									x	x	x	
Fuerza de producto, calidad, exclusividad						X				X		4
Lealtad y satisfacción del cliente					X				X			9
Participación del mercado			X							X		2
Bajos costos de distribución y ventas							X		X			3
Uso de la curva de experiencia						X				X		4
Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición		X									X	2
Inversión para desarrollo de nuevos productos							X		X			3
Grandes barreras en entrada de productos en la compañía		X							X			6
Ventaja sacada de la potencia de crecimiento de mercado		X									X	2
611,753432												

Fuente: elaboración propia tomado en referencia (Arias & Vergara, 2016)

En Industrias Campoe SAS la capacidad tecnológica representa fortaleza para el desarrollo de la operación cotidiana, en la Figura 11 se evidencia que el porcentaje de fortalezas alcanza un 53% de las variables descritas con una importancia media de 2, mientras que las variables que son consideradas debilidades financieras equivalen a un 47% del total en comparación con la anterior con una importancia media de 1,75. Dentro de las variables analizadas cabe resaltar la fortaleza principal para Industrias Campoe SAS, la cual la ha caracterizado a lo largo de su historia, la lealtad y la satisfacción del cliente, esto se da gracias al fortalecimiento y motivación constante

del equipo humano y a los valores corporativos y familiares que se ponen en práctica en la labor diaria.

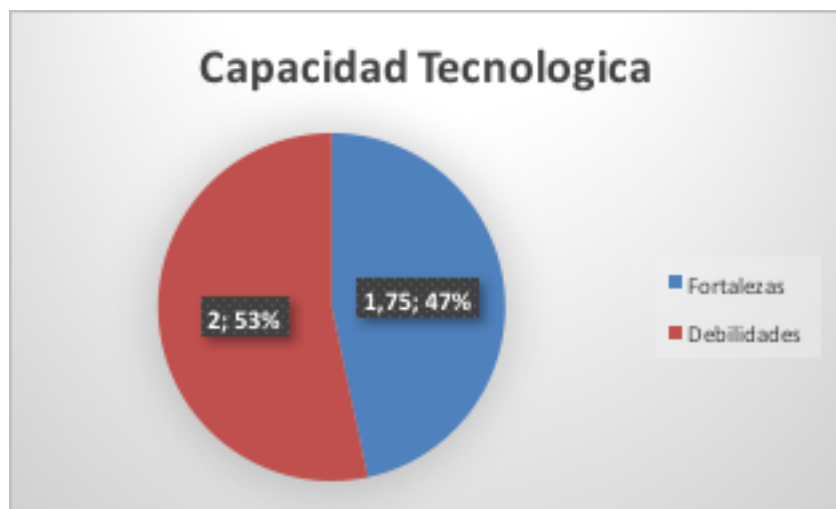


Figura 18. Capacidad Tecnológica PCI

Fuente: elaboración propia

Industrias Campoe SAS cuenta con equipos de transporte antiguos los cuales requieren largos tiempos de mantenimientos, como lo son los vehículos de carga de material, en cuando a las herramientas y equipos manuales, también cuenta con equipamiento moderno y de última tecnología para mejorar el desempeño de las labores y con un plan ya establecido de capacitaciones 2020 con el fin de mejorar la productividad y de obtener mayor aprovechamiento de estos recursos.

Tabla 11. *Capacidad Financiera Pci*

CALIFICACIÓN	GRADO				GRADO				IMPACTO			
	DEBILIDADES				FORTALEZAS							
<i>Capacidad</i>	<i>Alto</i> 3	<i>Medio</i> 2	<i>Bajo</i> 1	<i>PROM</i>	<i>Alto</i> 3	<i>Medio</i> 2	<i>Bajo</i> 1	<i>PROM</i>	<i>Alto</i> 3	<i>Medio</i> 2	<i>Bajo</i> 1	<i>POND</i>
5. FINANCIERA									x	x	x	
Acceso a capital cuando lo requiere					X				X			6
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento					X						X	2
Facilidad para salir del mercado			X								X	1
Rentabilidad, retorno de la inversión							X		X			3
Liquidez, disponibilidad de fondos internos							X			X		2
Comunicación y control gerencial		X									X	2
Habilidad para competir con precios					X				X			9
Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda						X				X		4
Estabilidad de costos					X						X	3
	2	1		1,5	9	6	2	2,42				

Fuente: elaboración propia tomado en referencia (Arias & Vergara, 2016)

En Industrias Campoe SAS la capacidad financiera representa fortaleza para el desarrollo de la operación cotidiana, en la Figura 12 se evidencia que el porcentaje de fortalezas alcanza un 62% de las variables descritas con una importancia media de 2,42, mientras que las variables que son consideradas debilidades financieras equivalen a un 38% del total en comparación con la anterior con una importancia media de 1,5. Las apreciaciones realizadas se hicieron con base a la información brindada por el asesor contable de la empresa, con el cual solo fue posible tener acceso a la información financiera de los años 2018 y 2017, y al equipo operativo de la empresa quien es el encargado de la búsqueda de repuestos, insumos y materiales requeridos, entre las fortalezas cabe resaltar que se destaca la habilidad de competir con precios, ya que se realizan

sondeos constantes de precios en el mercado y basados en una planeación previa de materiales requeridos es posible presentarle al cliente un buen portafolio de servicios con precios atractivos y módicos para la labor que se realiza.

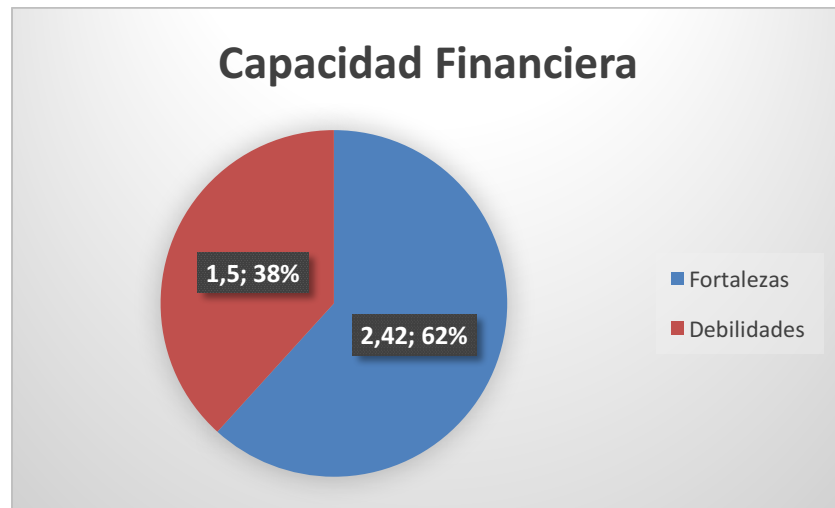


Figura 19. Capacidad Financiera PCI