

**ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS PARA LA SOSTENIBILIDAD COMPETITIVA
DE LA MYPIME “IAR PROYECTOS SAS”**



ING. CARLOS CASTRO VARGAS

carloscastrov@usantotomas.edu.co

ING. RONALD ESPINOSA RAMÍREZ

ronaldespinosa@usantotomas.edu.co

ING. RAFAEL VILLAR OSPINA

rafaelvillar@usantotomas.edu.co

**UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

BOGOTÁ, D.C., NOVIEMBRE DE 2019

Este trabajo está dedicado a:

Nuestras esposas que fueron el apoyo fundamental en cada esfuerzo realizado.

A nuestros hijos e hijas que nos regalaron de ellos Los momentos más increíbles para que pudiéramos seguir en nuestro camino profesional.

A toda nuestra familia que supo vivir momentos agradables mientras nosotros estudiábamos.

A los docentes que supieron guiar nuestras ideas hacia el perfeccionamiento y profesionalismo.

Gracias a todos.

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	3
1. Planteamiento del problema.	6
1.1. Diagnóstico de la situación actual.	6
1.2. Formulación del problema.	8
• <i>¿Cuáles alternativas estratégicas propician la sostenibilidad y competitividad de IAR Proyectos SAS?</i>	8
2. Justificación.	10
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	12
3.1. OBJETIVO GENERAL	12
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
4. Marco de Referencia.	13
5. MARCO LEGAL:	16
5.1. IAR PROYECTOS SAS. (Proyectos y Servicios de Ingeniería)	17
5.3. Metodología:	20
5.4. CONSIDERACION DE IAR PROYECTOS SAS EN EL ÁMBITO NACIONAL	21
5.5. ÁMBITO INTERNACIONAL	21
5.6. MATRIZ DE COMPETITIVIDAD DE LA MIPYME IAR PROYECTOS SAS POR ÁREAS	22
5.6.1. Resultado de la evaluación por áreas	23
5.6.2. MAPA POR AREAS	24
ESTADOS FINANCIEROS IAR PROYECTOS SAS	45
ESTADO DE RESULTADOS 2.017 Y 2.018	50
6. .EVALUACION FINANCIERA DE “IAR PROYECTOS SAS”	55
6.1. Estados de situación Financiera	55
6.2. Estado de Flujo de Efectivo.	56
6.3. Estado de cambios en el patrimonio.	57
6.4. Estado de resultados.	57
6.5. Razones Financieras.	58

6.5.1. Índice de Liquidez:	58
6.5.2. Índice de Endeudamiento:	58
6.5.3. Razón de cobertura de intereses:	59
6.5.4. Apalancamiento total.	59
6.5.5. Capital de Trabajo:.....	59
6.5.6. Rotación de activos:.....	60
6.5.7. Margen de Utilidad.....	60
7. MATRICES DE ANÁLISIS EMPRESARIAL DE LA MIPYME.....	61
7.1. MATRIZ DOFA.	61
7.2. Matriz BCG	63
8. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE IAR PROYECTOS SAS.....	66
8.1. “¿Qué implica el proceso de formulación y ejecución de la estrategia? ...	66
8.2. DESARROLLO DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA, LA MISIÓN Y UN CONJUNTO DE VALORES ESENCIALES.	67
8.3. VINCULAR LA VISIÓN Y MISIÓN A LOS VALORES DE LA COMPAÑÍA	70
8.4. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.	71
9. FORMULACIÓN DE UNA ESTRATEGIA.....	73
9.1. LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA REQUIERE LA PARTICIPACIÓN DE LOS ADMINISTRADORES DE TODOS LOS NIVELES ..	74
10. LAS CINCO ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS ¿Cuál emplear? 76	
11. FORTALECER LA POSICIÓN COMPETITIVA DE UNA EMPRESA Acciones, momento oportuno y alcance estratégicos de las operaciones	79
12. Elegir la base de un ataque competitivo.	81
13. Las principales opciones de una estrategia de ofensiva son las siguientes: 81	
13.1. Algunos ejemplos de acciones preventivas son:.....	84
CONCLUSIONES.....	87
RECOMENDACIONES.....	88
14. BIBLIOGRAFIA.....	95

Índice de cuadros

Cuadro No. 1 Organigrama Empresarial	15
--	----

Índice de Gráficos

Gráfica No. 1 EVALUACION GLOBAL DE LA EMPRESA	27
Gráfica No. 2. EVALUACION POR ÁREAS (RADAR)	28
Gráfica No. 3. PLANEACION ESTRATEGICA	29
Gráfica No. 4. PRODUCCION Y OPERACIONES	30
Gráfica No. 5. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	33
Gráfica No. 6 COMERCIALIZACIÓN.....	35
Gráfica No. 7 CONTABILIDAD Y FINANZAS	37
Gráfica No. 8 RECURSOS HUMANOS.....	38
Gráfica No. 9 GESTIÓN AMBIENTAL	40
Gráfica No. 10 SISTEMAS DE INFORMACIÓN	42
Gráfica No. 11. Matriz DOFA.....	62
Gráfica No. 12 CUOTA DE MERCADO (PARTICIPACIÓN)	64

Índice de Figuras

Figura No. 1 Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia.....	67
Figura No. 2 (el que hacer y el que Evitar)	69
Figura No. 3 CUADRO DE OBJETIVOS FINANCIEROS Y ESTRATEGICOS.....	72
Figura No. 4 Jerarquía de elaboración de la estrategia de una compañía	75

1. Planteamiento del problema.

1.1. Diagnóstico de la situación actual.

Teniendo en cuenta el estudio preliminar sobre la Mipyme IAR PROYECTOS SAS, se considera pertinente retomar algunas de las apreciaciones que se hicieron y de esta manera poder centrar el estudio final en la formulación de estrategias que muestren a los directivos de la empresa la viabilidad de mejoramiento y sostenibilidad en el tiempo de esta.

Cabe resaltar, que dentro de este proceso se dará una vista general a toda la empresa y teniendo en cuenta los resultados del mapa de competitividad llegaremos a definir el área objeto de estudio y por lo tanto de mejora.

Recordemos que se mencionó que el estudio en cuestión es cualitativo, pero debemos observar algunas cifras que nos llevarán a las conclusiones, recomendaciones y por lo tanto de la aplicación de la teoría administrativa que marcará las pautas para dicho mejoramiento.

Nos remitimos entonces a la creación de alternativas, para contrarrestar el nivel de participación en los procesos licitatorios a nivel local, regional y nacional que en la actualidad alcanzan un 60% a nivel local; (a otro nivel distribuidos así: en el departamento de Cundinamarca la empresa alcanza un nivel de 30% con entidades públicas y privadas y a nivel nacional se hable de un 40% de participación, incluyendo en la actualidad a los departamentos de Antioquia, Valle del Cauca, Cauca, César, Nariño y Meta. Todo esto se ha logrado a través de alianzas estratégicas que han llevado al mejoramiento en la participación de dichos procesos).

Se cuenta además con mejora en la incorporación de la tecnología que para la actualidad solo se basa en las necesidades del momento, pero con procesos de

investigación en avances del mismo tipo, logrando así, en cada una de las acciones realizadas llevar a la Mipyme IAR PROYECTOS SAS a mantener un nivel de crecimiento y fortalecimiento institucional que necesariamente deben influir en la permanencia dentro del mercado nacional.

El crecimiento de los últimos años debe redundar en el beneficio social de los trabajadores y de la sostenibilidad de la empresa en el tiempo y el espacio que hoy ocupa. Sin embargo, no ha sido tenido en cuenta para impactar en el balance social de todo el personal que ha participado en los diferentes proyectos ejecutados.

La condición actual de la empresa IAR PROYECTOS SAS, en su situación financiera muestra una empresa con rentabilidad apropiada para los años de vida que tiene, con una liquidez positiva, y unos indicadores de gestión que tiene la empresa posesionada a nivel regional; visualizando de esta manera un sistema administrativo con crecimiento constante, reflejado en el sector donde se encuentra la Mipyme, la cual está en creciente evolución tanto a nivel local, como regional y nacional, lo que lleva a una permanencia en el mercado bajo los parámetros de una responsabilidad social compartida con todos los entes para los cuales se prestan los servicios de consultoría e interventoría en proyectos de ingeniería.

Permite visualizar un sistema administrativo para el crecimiento continuo. Se concluye que el plan estratégico surge como solución a los inconvenientes que se presentan para alinear sus acciones con los objetivos y afrontar de forma coordinada el crecimiento que se proyecte tener.

Al empezar a fortalecer y optimizar las acciones administrativas, necesariamente la empresa debe cambiar y mantener su estabilidad financiera como lo muestra el estudio realizado a los estados financieros de los últimos años.

IAR PROYECTOS SAS a partir del presente estudio adelantara estrategias que le permitan mejorar en la administración de los recursos que tiene a nivel de empresa y podrá aprovechar las oportunidades que se presentan, esto se logra identificando los inconvenientes en cada proceso para así poder atacarlos de una forma adecuada y planificada.

La importancia del análisis es llegar al fondo de cada área y poder a ciencia cierta entrar a erradicar el “problema” desde la base, sin dejar de lado el resto de las áreas que en su conjunto todas son parte fundamental de andamiaje de IAR PROYECTOS SAS.

1.2. Formulación del problema.

Para definir administrativamente el proceso de estrategias nos remitimos a la pregunta formulada en el anteproyecto y que encierra el punto límite de la investigación que se realiza a partir de dicho cuestionamiento.

- *¿Cuáles alternativas estratégicas propician la sostenibilidad y competitividad de IAR Proyectos SAS?*

¿La pregunta de investigación se deriva de las alternativas estratégicas que le permitan a la empresa IAR PROYECTOS SAS crecer, mejorando la gestión de la administración y así responder al aumento de la demanda?

La pretensión de la Mipyme es fortalecer sus procesos de interventoría en las áreas o el área que en la actualidad presenta falencias y que llevarán a IAR PROYECTOS SAS al mejoramiento de la calidad en sus interventorías.

Como se mencionó en el anteproyecto al establecer las problemáticas de las Mipyme en el contexto nacional y que se menciona más adelante (Pg. 15), aquí se

establece por qué el estudio y análisis de la Mipyme para tener en cuenta la visión y según las recomendaciones, esta se debe entrar a replantear, para poder incursionar en todo el mercado nacional bajo los parámetros de normatividad y que llevarán a IAR PROYCTOS SAS a otros niveles de contratación y por lo tanto de rentabilidad.

La alternativa estratégica se trazará basada en el análisis de la herramienta utilizada para el estudio del caso y de acuerdo con el análisis de las matrices presentadas bajo dichos criterios empresariales; lo que nos lleva a determinar el área susceptible de mejora, basado siempre en la responsabilidad social empresarial la cual está siendo tomada en cuenta en cada uno de los procesos de interventoría.

2. Justificación.

La presente investigación se hace necesaria, con el ánimo de fortalecer el proceso de interventoría, puesto que la empresa IAR PROYECTOS SAS, debe mejorar cada una de sus acciones y en especial del área objeto de estudio, para poder satisfacer las necesidades de sus clientes a nivel local, regional o nacional. Cada acción de mejora mostrará por qué se hizo necesario el estudio, llevando esto al impacto final del grupo de interés, que contrata proceso con la empresa; desarrollando estrategias de mejora que muestren el cambio, el cual se debe ver reflejado en la consecución de más contratos y por consiguiente a una mejora en la rentabilidad de la empresa y en la rotación del flujo de efectivo.

Teniendo en cuenta lo anterior y realizando la implementación del plan estratégico de mejora, la empresa debe materializar sus beneficios en un tiempo no mayor de dos años contados a partir del inicio del proceso. Todo esto se debe llegar a que los involucrados (Stakeholders) se vean beneficiados en todo y cada uno de los procesos de contratación con la Mipyme IAR PROYECTOS SAS.

El estudio, análisis y posteriores conclusiones nos llevan a determinar y marcar el camino que se ha de recorrer con el objetivo de ganar cada día participación en los mercados locales, lo que hará necesariamente que la empresa IAR PROYECTOS SAS, consolide cada una de sus acciones en beneficio tanto de sus clientes, como del personal que presta sus servicios en cualquier área de la compañía.

El proyecto se hace necesario en la Mipyme con el propósito de consolidar en el mismo un administrativo y de sostenibilidad financiero que permita que la empresa en el tiempo sea creciente. De igual forma el proyecto es innovador porque marcara las directrices para su crecimiento, sostenibilidad y rentabilidad a futuro.

El presente estudio llevará a IAR PROYECTO SAS a la consolidación de una empresa de trayectoria, responsable y con un crecimiento hacia la interventoría de proyectos a nivel estatal, regional.

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. OBJETIVO GENERAL

- Formular alternativas estratégicas para la sostenibilidad competitiva de IAR Proyectos SAS, en la ciudad de Bogotá D.C.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar análisis empresarial en todas las áreas de la empresa.
- Evaluar alternativas estratégicas para propiciar la competitividad sostenible de la Mipyme IAR Proyectos SAS.
- Plantear situaciones de mejora en el área objeto de estudio.
- Consolidar los procesos que se tiene en la consecución de la certificación, con el propósito de alcanzar los parámetros de calidad en cada área de la Mipyme IAR Proyectos SAS.
- Mejorar la efectividad en los procesos licitatorios en infraestructura vial a nivel local, regional y nacional.
- Aumentar el número de adjudicaciones licitatorias a favor de la organización.
- Documentar los procesos de calidad que actualmente tiene la Mipyme IAR Proyectos SAS con el objeto de mantener el nivel de reconocimiento entre los contratistas.

4. Marco de Referencia.

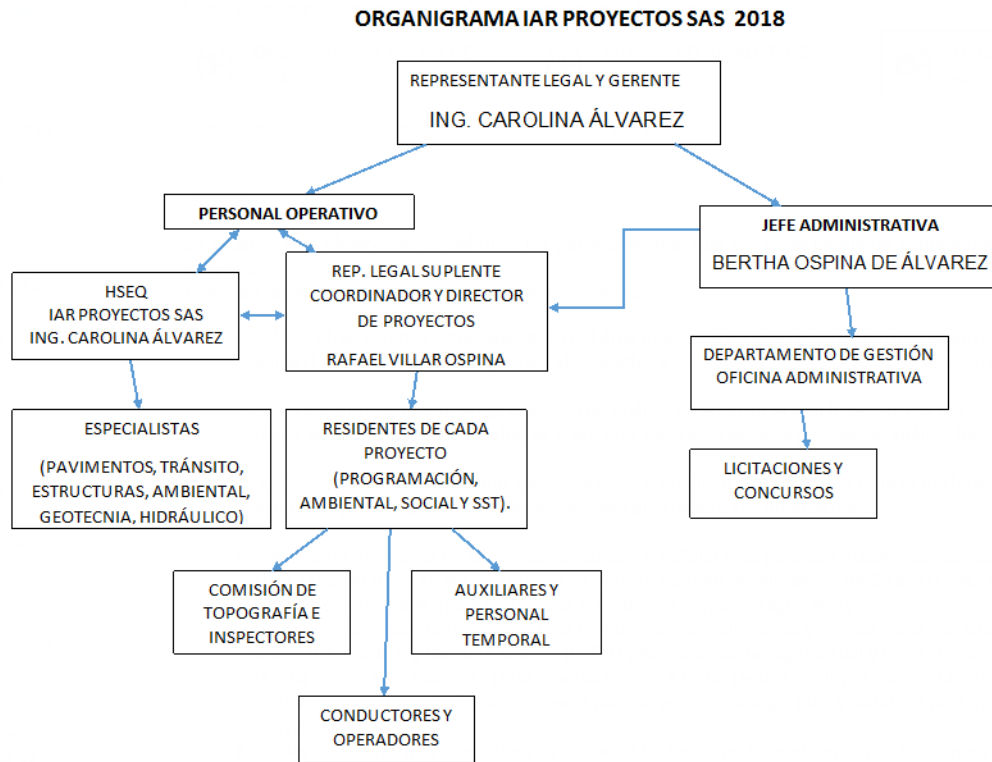
La Mipyme *IAR Proyectos SAS* fue creada por el Ingeniero Ignacio Álvarez Reyes, del cual se desprende el nombre de la misma y el cual deja a su familia después de su ausencia natural; quienes la gerencia y manejan en la parte administrativa, en donde la composición accionaria se divide de la siguiente manera: (50% para la señora Bertha Ospina de Álvarez, la ingeniera Carolina Álvarez posee el 25 % de acciones y el otro restante 25% la Ingeniera Diana Álvarez); los estudiantes y autores del presente proyecto hacemos parte de la estructura de la empresa.

Conscientes de la necesidad de crecimiento y sostenibilidad de la empresa entramos a realizar el presente estudio con el ánimo de fortalecer los procesos que fueron objeto del presente estudio. Crecimiento en el sentido de lograr mayores metas de productividad al incrementar la contratación de obras civiles de interventoría como objeto social de la Mipyme, de esta manera se logra una sostenibilidad no solo con el crecimiento productivo, sino una sostenibilidad financiera dado por el mayor flujo de contratos.

No es necesario tener una participación accionista, ya que en la empresa vemos no sólo el futuro nuestro, sino también el de nuestros hijos y familias, y con el solo hecho de mantener los puestos de trabajo que se generen en cada uno de los procesos licitatorios que se ejecutan, la empresa podrá mantener su responsabilidad social y empresarial definidas en el tiempo. De tal manera que la visión y la misión de las cuales se habla en el numeral 9.2 son la base o el sustento en que se apoya el presente trabajo para lograr los objetivos planteados atrás de crecimiento y sostenibilidad.

Para dar una mirada más clara observaremos el organigrama de la empresa y su distribución de cargos. Lo que también nos llevará a plantear posibles alternativas de mejora.

Cuadro No. 1 Organigrama Empresarial



La observación del organigrama nos lleva a concluir que el mismo está diseñado para la parte operativa de la empresa y no se contempla dentro del mismo, la división que puede existir dentro de cada uno de los sectores que se señalan en el mismo, como recomendación se debe hacer un estudio detallado del mismo para replantear los cargos y sus correspondientes divisiones a futuro, para adelantar los correspondientes manuales de funciones y procedimientos.

Tenemos que mirar más adelante si el análisis del mapa nos dice que realmente se debe hacer dicho estudio.

5. MARCO LEGAL:

Para el desarrollo del plan estratégico es importante presentar en el marco legal desde dos (2) ámbitos, la prestación del servicio y el proceso administrativo empresarial. Para estos aspectos se consignan las leyes y normas más importantes. (Ley 80 de 1993, Ley 599 de 2000, Ley 678 de 2000, Ley 734 de 2002, Ley 909 de 2005, Ley 1150 de 2007 y decretos reglamentarios).

Además, tener la claridad de las funciones administrativas, funciones técnicas, responsabilidades según las entidades contratantes ya sea de carácter local, regional o nacional.

“La sustentación jurídica de la pyme viene de la Ley 590 del 2000, que trata sobre la promoción del desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Mipyme).

Dicha ley contempló herramientas e instrumentos que ayudaran a este segmento de producción, ya que aquí se establecieron las categorías de las micro empresas en Colombia, de la misma manera se incentiva con la ley la creación de empresas y el apoyo para el fortalecimiento de las mismas, creando un fondo de apoyo bajo condiciones tributarias especiales, en cada uno de los territorios nacionales, de todas maneras el congreso de la república modificó la ley de Mipyme y dió origen a la ley 905, que permitió la introducción de sistemas de apoyo al sistema productivo.

Dando una mirada a la aplicación de las políticas, nos enteramos de que se debe tener en cuenta la norma en la aplicación hacia todos los sectores de la economía. Y para los exportadores las normas regulan los tres (3) regímenes existentes así: Importaciones, exportaciones y tránsito aduanero (esta última consignada en el estatuto aduanero).

5.1. IAR PROYECTOS SAS. (Proyectos y Servicios de Ingeniería)

Empresa Jurídica NIT.900.709.306-8, con Matricula Mercantil No.2424703, inscripción vigente en el Registro Único de Proponentes de la Cámara de Comercio de Bogotá con capacidad de contratación en Consultoría, inscrito en el Régimen Común del Registro Único Tributario de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

Empresa con amplia experiencia en la ejecución de proyectos de Ingeniería en Infraestructura Vial, de Servicios Públicos, Urbanismo y Espacio Público, prestando servicios en entidades estatales como Consultor de diversos Proyectos de Ingeniería en Zonas Urbanas y Rurales del Territorio Nacional en varias entidades estatales como el Instituto Nacional de Vías, Instituto de Desarrollo Urbano, entre otras Gobernaciones, Alcaldías y entidades territoriales.

Como se puede observar es una empresa formal que muestra un tipo de organización vertical desde su fundación, realizada por el ingeniero IGNACIO ÁLVAREZ REYES (Q.E.P.D), Quien marcó el legado de trabajo constante, dedicación y deseos de salir adelante bajo la interventoría en procesos licitatorios de infraestructura vial.

El creador de esta Mipyme (**Ignacio Álvarez Reyes**), Nació en Abrego (Norte de Santander) el 19 de diciembre de 1946 (QEPD); fue un prestigioso Ingeniero de Vías y Transportes de la Universidad Pedagógica y tecnológica de Colombia (TUNJA), con varios cursos y seminarios de actualización en Ingeniería. Ingeniero con amplia experiencia en la Dirección y ejecución de proyectos de Ingeniería en Infraestructura Vial, de Servicios Públicos, Urbanismo y Espacio Público, prestó sus servicios profesionales en entidades estatales como funcionario durante 21 años en el Ministerio de Obras Públicas y Transportes (Instituto Nacional de Vías) y Contratista independiente a partir del año 1995 como Consultor y Constructor de

diversos Proyectos de Ingeniería en Zonas Urbanas y Rurales del Territorio Nacional en varias entidades estatales como el Instituto de Desarrollo Urbano (IDU), Instituto Nacional de Vías (INVIAS), Fondo Nacional de Caminos Vecinales, Secretaría de Obras Públicas del Distrito Capital (SOP), Secretaría de Obras Públicas de la Gobernación de Cundinamarca, Empresa colombiana de Petróleos (Ecopetrol), entre otras Alcaldías y entidades territoriales.

5.2. CONSIDERACIÓN DE LA IAR PROYECTOS SAS EN EL ÁMBITO REGIONAL O LOCAL

IAR PROYECTOS SAS posee una excelente participación en el mercado local, como se mencionó con anterioridad, una buena participación distribuida en varios departamentos y se procura que con la estrategia de mejoramiento la Mipyme pueda mejorar el nivel de participación a nivel nacional.

A nivel nacional se tiene una competencia importante por la distribución del mercado; es importante considerar que existe otro número importante de empresas de Ingeniería que también ofrecen el servicio de interventoría en proyectos similares a los que puede ofertar la empresa; dicha consideración se realiza teniendo en cuenta que lo que pretende la empresa es desarrollar alternativas estratégicas que lleven al mejoramiento de lo que hoy se hace en los campos donde tenemos intervención directa o indirecta.

El objetivo propuesto en esta formulación es la identificación para el crecimiento, metodológicamente se estructura con un primer paso de diagnóstico, seguido de un análisis eficaz para luego buscar las alternativas a mediano plazo.

Se proponen herramientas como DOFA y B.C.G., que permitan identificar la relación interna para cumplir con los objetivos organizacionales. Mejorando el

portafolio de servicios o la base de recursos humanos, para disponer de las Hojas de Vida que superen las exigencias de los futuros procesos licitatorios.

Todo esto se fundamenta en el conocimiento de la Mipyme y el recorrido que ha tenido esta en los años de existencia en los trabajos realizados posiblemente con un sustento administrativo con pocas bases teóricas. La pretensión de IAR PROYECTOS SAS además de considerar su participación en los procesos de infraestructura vial a nivel nacional, es considerar no solo la parte técnica, sino también la parte administrativa que para este estudio es la prioridad. Aquí como estudiantes tomamos los ejemplos puestos por los tutores en cada materia haciendo que por nuestro propio conocimiento implementaremos para la empresa que pertenecemos, procesos de mejora en las áreas, lo que llevó a determinar que el área susceptible de mejora y de aplicación de estrategias competitivas es el área de Aseguramiento de la Calidad.

Fundamentados en lo anterior, la empresa basa su sostenibilidad en cada proceso licitatorio, bajo la aplicación de eficiencia y efectividad en cada uno, además del reconocimiento que se debe hacer de las mejores etapas de los procesos; llevando esto a que IAR PROYECTOS SAS entre en un mercado de alternativas competitivo y diferenciador, garantizando que cada acción a realizar le enseñe al contratista que IAR PROYECTOS SAS es diferente por su forma de hacer cada proceso, de presentarlo y de evaluarlo; entregando lo mejor de sí para la satisfacción del cliente y el cumplimiento de los parámetros impuestos por los mismos contratistas.

Desarrollados estos conceptos y teniendo en cuenta la aplicación del Mapa de competitividad se muestra el área susceptible de mejora a la cual se le realizará

la aplicación de las alternativas estratégicas para la sostenibilidad competitiva, a través de la teoría de planeación estratégica (Thompson).

5.3. Metodología:

Se realizará un análisis de la empresa basado en los criterios del mapa de competitividad elaborado por el banco interamericano, el cual arroja unos parámetros a cada área y sub área de la empresa objeto de estudio, todos y cada uno de los resultados nos arroja un porcentaje, queriendo esto decir cuál es su evaluación frente al desarrollo de la empresa en términos porcentuales, los cuales son analizados, descritos y explicados, sin hacer profundidad en aquellos que sobrepasan el 60%, ya que este porcentaje indica que el área no es susceptible de mejora, sino de sostenimiento y ajustes, por lo tanto en el análisis de áreas solo se llega a recomendaciones de corto plazo. Y solo al área de mejora se le profundiza el análisis y se lleva al plan de mejora.

Teniendo en cuenta lo anterior y de acuerdo con las recomendaciones del anteproyecto, solo se darán recomendaciones a corto plazo con el ánimo de no hacer más dispendioso la aplicación de la teoría de la planeación estratégica en el área del Aseguramiento de la calidad, que es la que presenta el menor porcentaje de participación con un cincuenta y ocho por ciento (58%), mostrándose, así como el área a la cual se le debe hacer la aplicación de mejora.

La herramienta del mapa nos muestra que está bien y que tiene falencias en la Mipyme, lo que hacemos es la interpretación y determinar cuál área debe mejorar, que para este caso y según el análisis es el área del Aseguramiento de la calidad.

5.4. CONSIDERACIÓN DE IAR PROYECTOS SAS EN EL ÁMBITO NACIONAL

En el ámbito nacional el plan estratégico se hará después de mecanizar el ámbito local, mediante una guía informática (hoja de cálculo avanzada y formulada).

De ser indispensable se adoptarán algunas matrices como MPCE, PEYEA, DOFA, entre otras; (estas herramientas se plantean considerar en el desarrollo del trabajo de investigación para *IAR PROYECTOS SAS*).

Los resultados de esta investigación identifican algunas fortalezas de la empresa en el sector, pero también puede mostrar debilidades que no han sido tenidas en cuenta, al igual que las mismas oportunidades que puede ofrecer el mercado nacional.

5.5. ÁMBITO INTERNACIONAL

No se ha contemplado aún para el proyecto a desarrollar, ya que se considera una nueva *formulación del plan estratégico*, ya que se presenta por etapas y permitiendo identificar inicialmente el ámbito local para que posteriormente o en otra formulación se haga con el ámbito internacional.

Reconocemos que la penetración de mercados internacionales no es fácil, pero no somos ajenos a que contamos con las cualidades técnicas y profesionales para poder licitar en cualquier país en donde se pueda trabajar con la homologación de los profesionales con los que contamos en la actualidad y con los que podemos contar a futuro.

Crear un Staff de Hojas de vida claves exigidas para los diferentes procesos licitatorios y de concurso.

Vincular en las próximas licitaciones y concursos nuevo personal para diferentes especialidades, realizando alianzas temporales para absorber la experiencia de las otras compañías y ampliar la capacidad operativa de la empresa.

Se consideran las alianzas estratégicas con otras compañías que tengan mayor o mejor experiencia en determinado campo de la asesoría e interventoría en los campos donde IAR PROYECTOS SAS pueda tener influencia, esto con el propósito de no dejar en manos de compañías extranjeras los proyectos nacionales.

5.6. MATRIZ DE COMPETITIVIDAD DE LA MIPYME IAR PROYECTOS SAS POR ÁREAS

La metodología de diagnóstico permite conocer integralmente el desempeño de la empresa, identificando en una escala porcentual las funciones o áreas críticas de mejoramiento (puntaje menor del 60%) y otras áreas con potencial de mejora.

5.6.1. Resultado de la evaluación por áreas¹

MAPA DE COMPETITIVIDAD	
	EVALUACION DEL AREA
1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	70%
2. PRODUCCION Y OPERACIONES	61%
3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	58%
4. COMERCIALIZACION	78%
5. CONTABILIDAD Y FINANZAS	67%
6. RECURSOS HUMANOS	78%
7. GESTION AMBIENTAL	78%
8. SISTEMAS DE INFORMACION	77%
NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA	71%

En general la empresa tiene un buen comportamiento, por lo tanto, nos centraremos en el área que tiene un menor porcentaje de participación (<60%), con el propósito de plantear estrategias que ayuden a la sostenibilidad competitiva de la empresa en el corto y mediano plazo.

Se puede observar en el resultado de la evaluación por áreas que solo el aseguramiento de la calidad presenta un porcentaje por debajo del rango de aceptación, (<60%) lo que nos lleva a determinar la profundización del estudio en esta área. Y a formular las estrategias de mejora.

¹ Mapa tomado del BIC-Carana, herramienta desarrollada por consultores expertos en análisis empresarial.

5.6.2. MAPA POR ÁREAS²

MAPA DE COMPETITIVIDAD POR ÁREAS

NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA

71%

1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

EVALUACION

A. Proceso de Planeamiento Estratégico

65%

B. Implementación de la Estrategia

73%

EVALUACION DEL AREA

70%

2. PRODUCCION Y OPERACIONES

EVALUACION

A. Planificación y Proceso de Producción

58%

B. Capacidad del Proceso

60%

C. Mantenimiento Preventivo

60%

D. Investigación y Desarrollo

56%

E. Aprovisionamiento

76%

F. Manejo de Inventarios

60%

G. Ubicación e Infraestructura

80%

EVALUACION DEL AREA

61%

3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

EVALUACION

A. Aspectos Generales de la Calidad

40%

B. Sistema de Calidad

71%

EVALUACION DEL AREA

58%

Realizando la observación a estas tres (3) primeras áreas de la empresa se empezamos a enterar de que la debilidad de la empresa IAR PROYECTOS SAS se encuentra en el área del ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD, lo que nos muestra el camino de formulación de estrategias de mejoramiento que lleven a una sostenibilidad y rentabilidad en el tiempo como se espera en el corto plazo.

Continuamos con el análisis de las demás áreas de la empresa para poder llegar a la determinación de un plan de acciones que lleven a dicho mejoramiento.

² Mapa tomado del BIC-Carana, herramienta desarrollada por consultores expertos en análisis empresarial.

El resultado de los porcentajes, resultado de aplicar una serie de preguntas a los directivos de la empresa frente a la percepción que tienen en la actualidad de la Mipyme; cada uno de los porcentajes obtenidos es extraído de una calificación que se da entre 0,0 y 5,0 a la pregunta formulada y de acuerdo con el conocimiento del área en cuestión.

Todas las preguntas se realizan bajo criterios de conocimiento, profesionalidad y sin tener que sesgar las respuestas para favorecer un área en especial. Al igual que se debe obtener la respuesta del directivo que interviene en el proceso.

- Continuación resumen mapa por áreas³

4. COMERCIALIZACION	EVALUACION
A. Mercado Nacional: Mercadeo y Ventas	77%
B. Mercado Nacional: Servicios	80%
C. Mercado Nacional: Distribución	75%
EVALUACION DE LA SUB-AREA	78%
D. Mercado Exportación: Plan de Exportación	0%
E. Mercado Exportación: Producto	0%
F. Mercado Exportación: Competencia y Mercado	0%
G. Mercado Exportación: Distribución Física Internacional	0%
H. Mercado Exportación: Aspectos de Negociación	0%
I. Mercado Exportación: Participación en Misiones y Ferias	0%
EVALUACION DE LA SUB-AREA	0%
EVALUACION DEL AREA	78%

5. CONTABILIDAD Y FINANZAS	EVALUACION
A. Monitoreo de Costos y Contabilidad	63%
B. Administración Financiera	70%
C. Normas Legales y Tributarias	72%
EVALUACION DEL AREA	67%

³ Mapa tomado del BIC-Carana, herramienta desarrollada por consultores expertos en análisis empresarial.

- Continuación resumen mapa por áreas⁴

6. RECURSOS HUMANOS	EVALUACION
A. Aspectos Generales	80%
B. Capacitación y Promoción del Personal	80%
C. Cultura Organizacional	76%
D. Salud y Seguridad Industrial	76%
EVALUACION DEL AREA	78%

7. GESTION AMBIENTAL	EVALUACION
A. Política Ambiental de la Empresa	80%
B. Estrategia para Proteger el Medio Ambiente	80%
C. Conscientización y Capacitación del personal en Temas Ambientales	80%
D. Administración del Desperdicio	60%
EVALUACION DEL AREA	78%

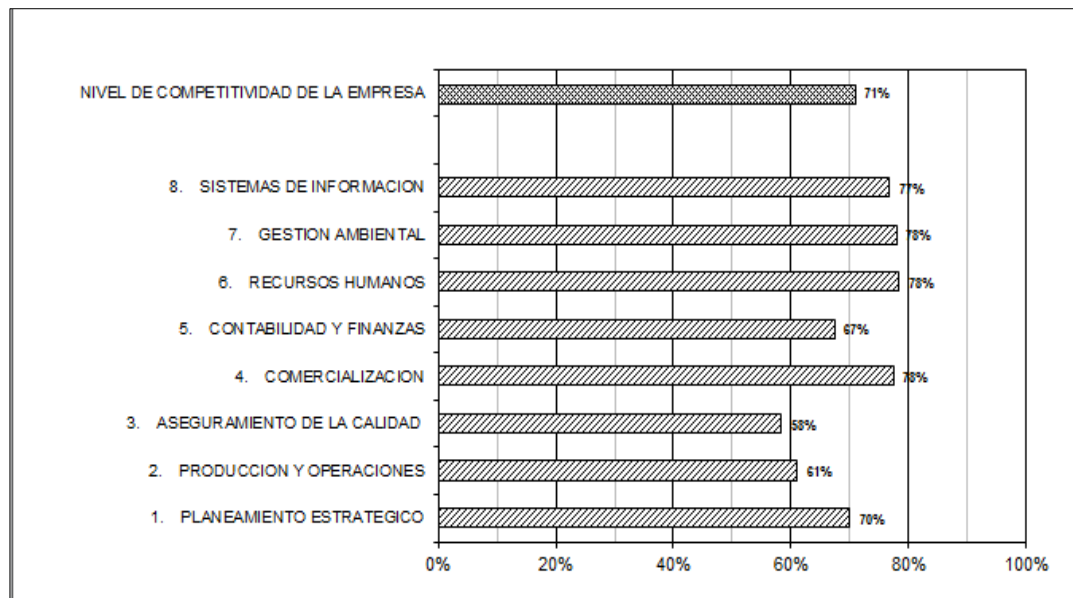
8. SISTEMAS DE INFORMACION	EVALUACION
A. Planeación del Sistema	76%
B. Entradas	72%
C. Procesos	80%
D. Salidas	80%
EVALUACION DEL AREA	77%

Dentro de las áreas de la 4 a la 8, notamos que presenta una calificación por encima de 60%, lo que indica a ciencia cierta que la empresa presenta un buen manejo en las mismas y que por lo tanto debe mantener el ritmo de comercialización, de manejo en el área financiera, en la parte contable, en el talento humano y en los sistemas de información.

Demos una mirada área por área y así determinar realmente el área de mejora, porque cada área tiene unas subáreas que son parte fundamental en el desempeño de la Mipyme.

⁴ Mapa tomado del BIC-Carana, herramienta desarrollada por consultores expertos en análisis empresarial.

Gráfica No. 1 EVALUACIÓN GLOBAL DE LA EMPRESA⁵



Se observa dentro del área global de la empresa que existe una gran combinación de factores que han llevado a que la empresa se mantenga sólida y estable, conservando su nivel de contratación, aunque dentro del área del aseguramiento de la calidad se nota un desfase menor, que se presenta posiblemente por la dispersión misma de los proyectos dentro de los cuales se está realizando la interventoría.

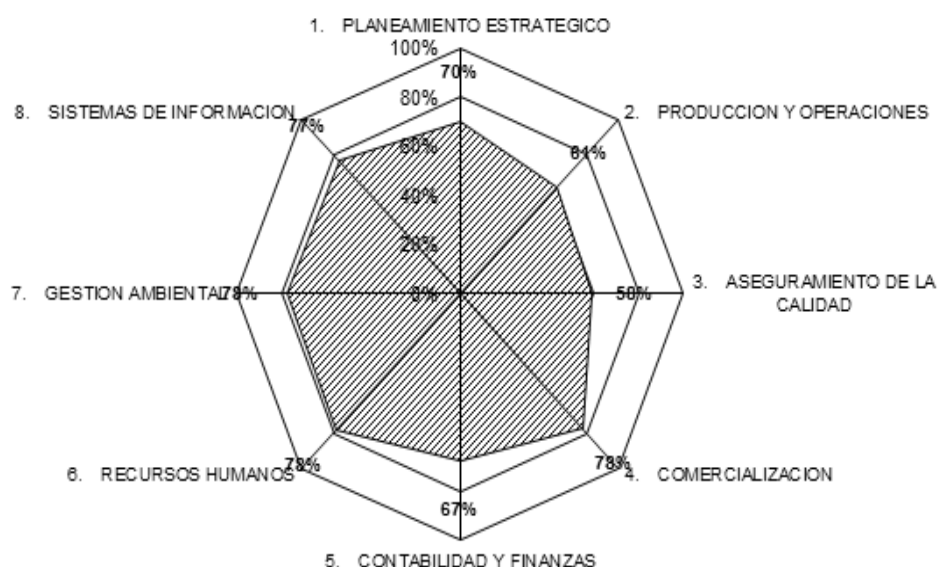
Nos lleva esto a concluir de primera mano, que se debe realizar el análisis y las recomendaciones por cada Sub área y por área, lo que finalmente llevará a recomendar a que se trace una alternativa estratégica de mejora en el área conflicto que es la de ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.

⁵ Gráfica tomada del BIC-Carana, herramienta desarrollada por consultores expertos en análisis empresarial

Recomendaciones a corto plazo

- Continuar con el desarrollo y trabajo recomendado con la empresa AXXA COLPATRIA para la implementación de la estrategia para documentar e incluir los aspectos generales de la calidad. Lo que conllevará a mejorar esta calificación dada al inicio de este estudio.

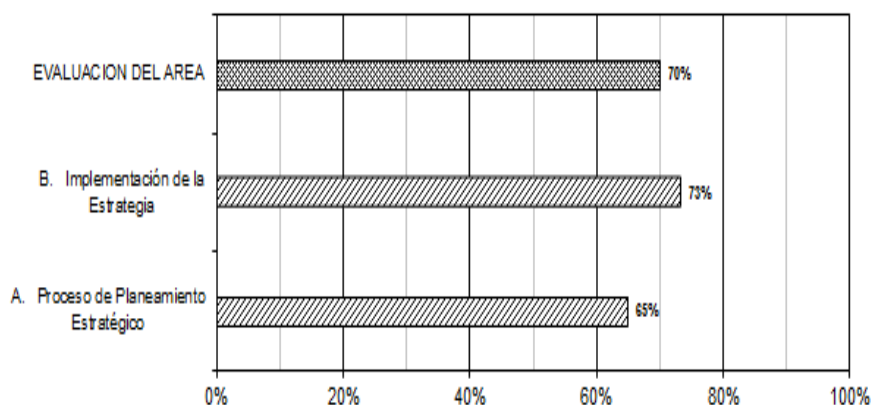
Gráfica No. 2. EVALUACION POR ÁREAS (RADAR)⁶



El radar nos muestra una completa sincronización en cinco (5) áreas de la Mypime IAR PROYECTOS SAS, pero a la vez existe un área que está con un desfase menor, comparado con las otras áreas dentro de la misma y es la de ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD, área observada y que debe ser susceptible de mejora inicialmente para esta alternativa de mejora en el proyecto, sin dejar de lado las recomendaciones para mantener el nivel de competitividad de la empresa con las demás áreas.

⁶ Gráfica tomada del BIC-Carana, herramienta desarrollada por consultores expertos en análisis empresarial

Gráfica No. 3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA⁷



A. PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.

Es aquel que se ha llevado día a día en la Mipyme, puesto que no se tiene conocimiento de tal o cual contrato hasta tanto no se investiga en las páginas de contratación tanto del municipio, la capital o los sistemas de contratación que se conocen en nuestro país.

A pesar de que es difícil tener un proceso de planeación estratégico, no es imposible, y se debe estar preparado para poder entrar a satisfacer las necesidades de los mercados de la interventoría.

B. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

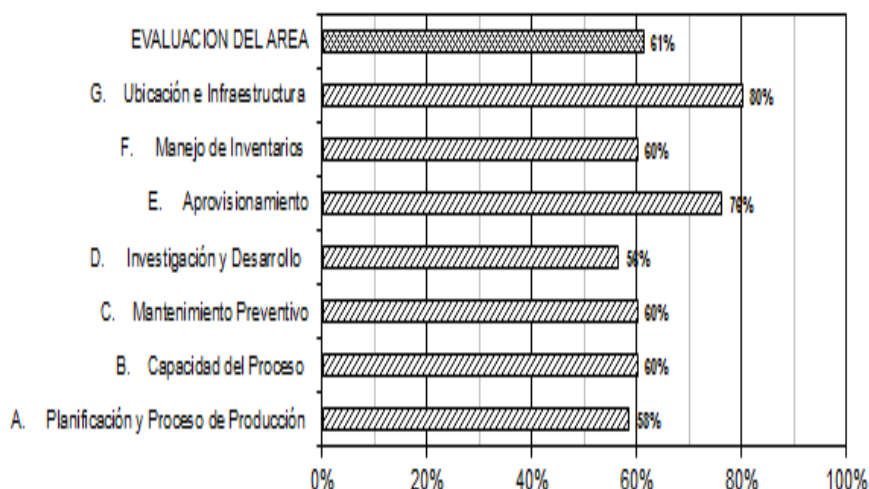
Se denota que existe una implementación por áreas que lleva al éxito bajo muchas circunstancias favorables a la compañía, tiene un nivel alto, lo que significa que a pesar de ser una Mipyme relativamente reciente en el medio ha sabido manejar estratégicamente los medios para incursionar en los mercados.

⁷ Gráfica tomada del BIC-Carana, herramienta desarrollada por consultores expertos en análisis empresarial

Recomendaciones a corto plazo

- Documentar claramente las estrategias que se han tenido para la consecución de los contratos de interventoría, de tal manera que le permitan a la empresa a futuro observar lo que se ha hecho y lo que se puede mejorar, partiendo de dicha observación.
- Procurar por desarrollar una estrategia anual de intervención en proyectos de gran escala a nivel nacional. Lo que llevará a la consolidación del departamento de investigación.

Gráfica No. 4. PRODUCCIÓN Y OPERACIONES⁸



Observaciones realizadas

A. PLANIFICACIÓN DE PRODUCCIÓN

Se realiza sobre cada proyecto que se está desarrollando, lo que lleva muchas veces a improvisaciones y fallas en el sistema de producción.

⁸ Gráfica tomada del BIC-Carana, herramienta desarrollada por consultores expertos en análisis empresarial

B. PROCESOS DE PRODUCCIÓN:

Se lleva a cabo con los parámetros establecidos por los contratistas y por los criterios de interventoría que se deben aplicar, con el ánimo de lograr la mayor y mejor cobertura en el proyecto.

C. CAPACIDAD DEL PROCESO:

IAR PROYECTOS SAS posee una capacidad de respuesta buena, pero se deben mejorar hasta alcanzar niveles óptimos de satisfacción. Tanto en clientes como en los mismos empleados de la empresa.

D. MANTENIMIENTO:

Aunque este concepto se realiza con los equipos y la maquinaria, se debe perfeccionar, para poder tener a la orden del día las herramientas, que en muchos casos son las que a la final van a dar la rentabilidad en la empresa. Cada máquina y herramienta debe tener su bitácora o ficha básica para ejercer el mantenimiento ya sea predictivo, preventivo, o correctivo.

E. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO:

Sub área que lleva a implementar modelos de investigación en los diferentes estamentos a nivel local, regional o nacional para mantener actualizados en cuento a tipo de servicios, cambios de tecnologías e implementación en los procesos que se llevan a cabo.

F. APROVISIONAMIENTO:

Se realiza sin ningún tipo de inconvenientes, lo que facilita el trabajo y la interventoría en un lugar determinado.

G. MANEJO DE INVENTARIOS:

Este se lleva a cabo de acuerdo con las necesidades de cada proyecto, ya que no todos son iguales y por lo tanto requieren de diferente tipo de insumos.

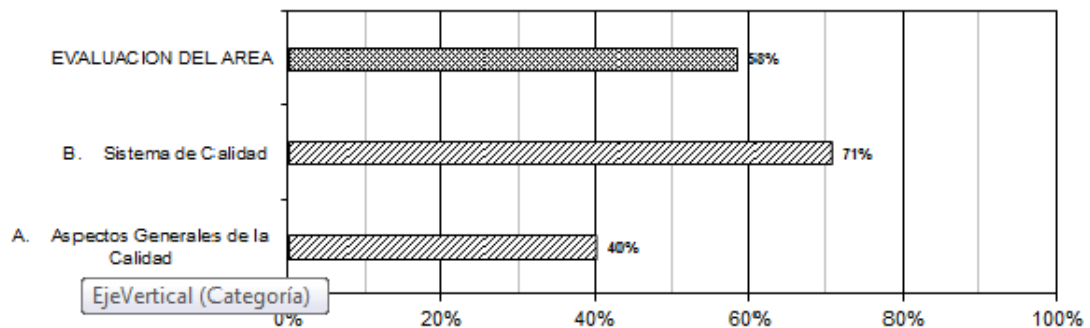
H. UBICACIÓN E INFRAESTRUCTURA:

Es una de las grandes ventajas que tiene la empresa, ya que posee sus plantas de trabajo en sitios estratégicos de la ciudad que le permiten la movilidad a sectores donde se pueden hacer o realizar negociaciones de contratación.

Recomendaciones a corto plazo

- Desarrollar sistemas de planeación estratégica acorde con los proyectos a ejecutar.
- Afianzar los procesos de producción con el ánimo de tener una ruta a seguir en cada proyecto de interventoría.
- Desarrollar sistemas de mantenimiento predictivo con el propósito de tener los equipos al orden del día.
- Continuar con los procesos de investigación y desarrollo para poder ser más eficientes a la hora de presentar procesos licitatorios.
- Procurar por mantener el aprovisionamiento Justo a Tiempo, para evitar pérdidas o fugas de capitales, por altos costos o lucro cesante.
- Conservar las instalaciones en perfecto estado, porque es la cara de la empresa y eso es importante para el cliente.

Gráfica No. 5. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD⁹



Observaciones realizadas

A. ASPECTOS GENERALES DE LA CALIDAD:

Se observa en este ítem que la empresa, aunque tiene delimitadas las acciones de calidad, no se tenían documentadas, sin embargo, se inició a principios de este año una asesoría por parte de la empresa AXXA COLPATRIA, la recopilación y documentación de los procesos anteriores, con el fin de actualizar los procedimientos, delimitando los aspectos generales de la calidad y direccionar el mejoramiento en esta área.

La mayoría del personal administrativo y gerencial se ha venido certificando en anteriores procesos, logrando el conocimiento apropiado y certificado, lo cual han venido compartiendo por sus mismas experiencias, procedimientos aprendidos y amor a la empresa.

Debido a esta baja calificación porcentual de esta sub área (en comparación con las demás), debemos centrar el plan de mejora de estrategias funcionales que lleven a que toda el área obtenga a corto plazo una calificación de al menos un 87% de participación en el desarrollo y crecimiento de la empresa.

⁹ Gráfica tomada del BIC-Carana, herramienta desarrollada por consultores expertos en análisis empresarial

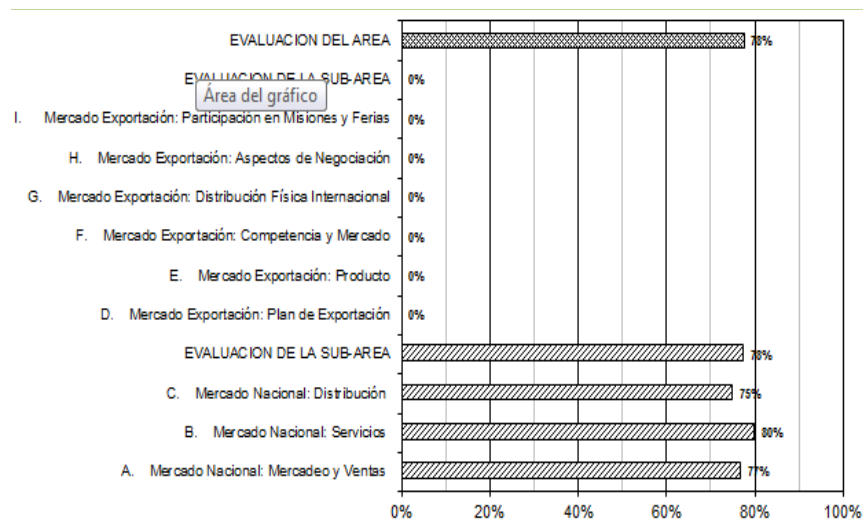
B. SISTEMA DE CALIDAD:

Se inició desde el año 2014 originando la mejora continua y la eficiencia de los procesos de calidad, se han venido documentando los aspectos generales de la organización, para ser puestos en práctica en los procesos de interventoría, pero su conocimiento es aplicado por cada líder para así ser transmitido a todo el personal que hace parte de la Mipyme IAR PROYECTOS SAS.

Recomendaciones a corto plazo

- Se recomienda realizar la implementación de una teoría que ayude a mejorar el sistema de calidad de la empresa.
- Que se documente a nivel de calidad todos los procesos que se ejecutan dentro de la Mipyme IAR PROYECTOS SAS.
- Que se establezcan parámetros de calidad para cada una de las acciones que se llevan a cabo en cualquier tipo de interventoría.
- Que se tengan parámetros evaluativos de las acciones de campo de cada colaborador, con el ánimo de incentivar el trabajo hacia la calidad del mismo.
- Que se definan los criterios de calidad de acuerdo a la normatividad del sector en donde se lleva a cabo la interventoría.

Gráfica No. 6 COMERCIALIZACIÓN¹⁰



Observaciones realizadas

A. Mercado Nacional: Mercadeo y Ventas.

Sub área en un nivel de satisfacción muy interesante, que muestra el desarrollo y creatividad para estar dentro del mercado nacional realizando las interventorías, posee un porcentaje muy bueno de participación en general del área, debe conservarse.

B. Mercado Nacional: Servicios.

El nivel de satisfacción del mercado se refleja con el porcentaje obtenido, debe mantenerse junto con los demás parámetros del mercado.

C. Mercado Nacional: Distribución.

Se tiene una excelente cobertura dentro del territorio nacional, pero se puede llegar a tener mayor participación con la estrategia planteada para los sistemas de calidad.

¹⁰ Gráfica tomada del BIC-Carana, herramienta desarrollada por consultores expertos en análisis empresarial

D. Plan de Exportación. No aplica para la mypime IAR PROYECTOS

E. Mercado Exportación: Producto: No aplica para IAR PROYECTOS

F. Mercado Exportación: Competencia y Mercado: No aplica para la mypime IAR PROYECTOS

G. Mercado Exportación: Distribución Física Internacional: No aplica para la mypime IAR PROYECTOS

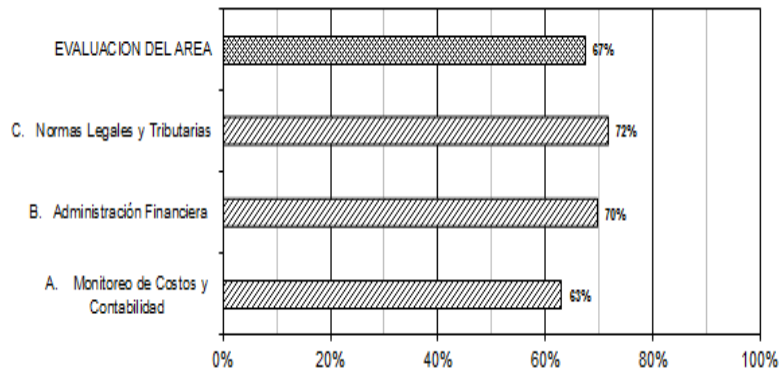
H. Mercado Exportación: Aspectos de Negociación: No aplica para la mypime IAR PROYECTOS:

I. Mercado Exportación: Participación en Misiones y Ferias: No aplica para la mypime IAR PROYECTOS, pero se recomienda la participación a nivel nacional en las ferias y misiones que se presenten con el propósito de actualizar conceptos y para darse a conocer en el mercado que aun esta cautivo.

Recomendaciones a corto plazo

- Mantener las estrategias que manejan desde la creación para la consecución de contratos.
- Continuar con la satisfacción de las necesidades de los clientes, bajo los criterios de la buena atención y el buen mercadeo.
- Dedicarse a ganar en el mercado nacional las interventorías, poniendo de claro la experiencia y capacidad que se tiene en dichos procesos.
- Mostrar a las entidades la capacidad de respuesta ante las necesidades del mercado.
- Continuar con el porcentaje de credibilidad en el mercado nacional, sin perder el norte de la competitividad y la entrega del servicio con calidad.

Gráfica No. 7 CONTABILIDAD Y FINANZAS¹¹



Observaciones realizadas

A. MONITOREO DE COSTOS Y CONTABILIDAD:

IAR PROYECTOS SAS desde su inicio ha mantenido un nivel de monitoreo de costos dentro de cada uno de sus proyectos minuciosamente, lo que lo ha llevado a mantener un rango de efectividad en sus operaciones y una rentabilidad que los ha sostenido en el mercado de la interventoría.

La contabilidad ha sido manejada de acuerdo con los parámetros de la contabilidad generalmente aceptados y no ha sufrido impactos negativos frente a la aplicación de las normas internacionales de información financiera (NIIF).

B. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA:

Teniendo en cuenta que esta empresa es joven en el mercado de la da, no solamente se ha ganado el mercado a base de sacrificio, también ha demostrado en el tiempo que en nuestro país si se pueden emprender proyectos generadores de empleo y de estabilidad financiera.

¹¹ Gráfica tomada del BIC-Carana, herramienta desarrollada por consultores expertos en análisis empresarial

Todo esto lo demuestran los estados financieros y el comportamiento que ha tenido la empresa en su corta existencia.

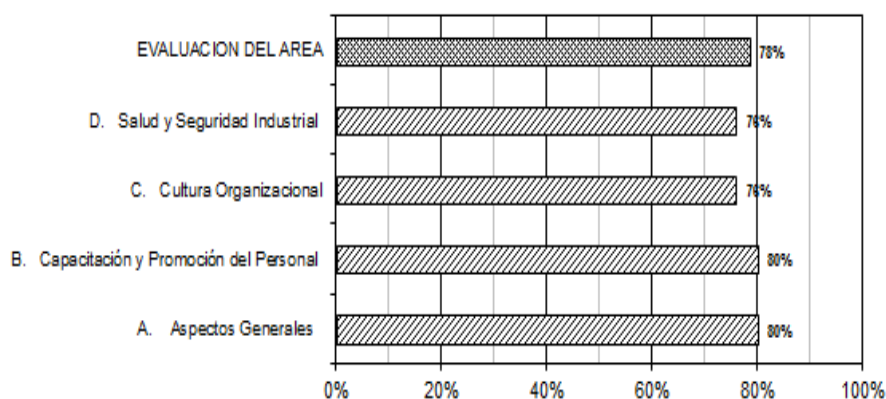
C. NORMAS LEGALES Y TRIBUTARIAS.

La entidad cumple con los parámetros legales de presentación de declaraciones y pagos de impuestos sobre todos y cada uno de los contratos que tiene y ha tenido en su existencia.

Recomendaciones a corto plazo

- Continuar con el buen manejo de los ingresos y los egresos para mantener el nivel de competitividad y de rentabilidad que se ha obtenido a la fecha y desde sus inicios.
- La libertad financiera es importante frente a un mercado creciente, pero se debe tener cuidado en las inversiones y en el manejo de las reservas o aplicación de estas en otras inversiones, como por ejemplo en la compra de activos.

Gráfica No. 8 RECURSOS HUMANOS¹²



¹² Gráfica tomada del BIC-Carana, herramienta desarrollada por consultores expertos en análisis empresarial

Observaciones realizadas

A. ASPECTOS GENERALES:

La empresa considera que a la fecha (noviembre de 2019) tiene el personal preciso en su planta de prestación de servicios, aunque de acuerdo a este análisis se deben replantear acciones de adquirir personal adicional con criterios administrativos, que puedan apoyar en la implementación de procesos y procedimientos que complementen y aumenten la calificación del área.

B. CAPACITACIÓN Y PROMOCIÓN DEL PERSONAL:

Dentro de los procesos, la empresa asesora en la implementación de la calidad AXXA COLPATRIA con el ánimo de fortalecer los procesos de formación mediante los diferentes espacios y herramientas disponibles para la empresa frente al apoyo, acompañamiento y asesoría en la implementación del SGSST tiene incluidos en su calendario y portafolio la capacitación del personal administrativo, ya que para la compañía todo el personal está en constante aprendizaje y se espera certificar para su correspondiente labor, esto debido a la especialización de cada integrante dentro de su área.

C. CULTURA ORGANIZACIONAL:

Todos y cada uno de los integrantes de la organización son conscientes de la importancia del buen servicio, de la calidad y del cumplimiento en cada una de las acciones a ejecutar, por esta razón es que IAR PROYECTOS SAS está en el nivel de prestación de servicios de interventoría en donde está.

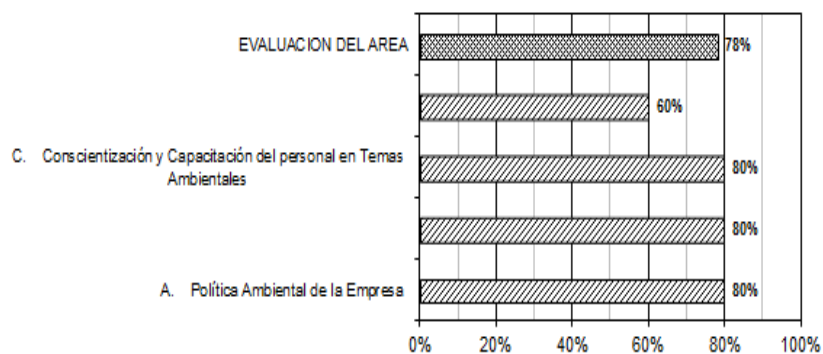
D. SALUD Y SEGURIDAD INDUSTRIAL:

La empresa por ser Mipyme de este tipo de prestación de servicios, tiene un sistema de Gestión y seguridad en el trabajo, por las mismas exigencias de lo que se hace dentro y fuera de la organización.

Recomendaciones a corto plazo

- Dentro de esta área que está a un nivel de calificación alto, lo que se debe es procurar conservar todas las acciones que se realizan en beneficio de la buena imagen que hasta ahora ha tenido la Mipyme a nivel regional, para lograr escalar sus servicios con la misma calidad y eficiencia a nivel nacional.
- Desarrollar y fortalecer los procesos de formación mediante los diferentes eventos de capacitación o actualización del personal en cada una de sus labores ofrecidas por AXXA COLPATRIA.
- Realizar encuentros sociales para conocer inquietudes del personal que está a su servicio.
- Evaluar cada una de las interventorías con el personal que realizo la misma y comunicar al resto del personal los éxitos e inquietudes frente a la prestación del servicio.

Gráfica No. 9 GESTION AMBIENTAL¹³



¹³ Gráfica tomada del BIC-Carana, herramienta desarrollada por consultores expertos en análisis empresarial

Observaciones realizadas

A. POLÍTICA AMBIENTAL DE LA EMPRESA:

Es aplicada en cada una de las acciones de contratación tanto a nivel interno como externo, ya que se debe conservar el medio ambiente y sus componentes en cada uno de los proyectos realizados por la compañía en interventorías.

B. ESTRATEGIA PARA PROTEGER EL AMBIENTE:

IAR PROYECTOS SAS es consciente de la necesidad de la conservación del medio ambiente y por esta razón, procura por mantener la disposición final de residuos de la manera más seleccionada posible tanto a nivel empresarial, como a nivel de cada uno de los proyectos de interventoría que realiza a campo abierto.

C. CONCIENTIZACIÓN/CAPACITACIÓN EN TEMAS AMBIENTALES:

Todo el personal de IAR PROYECTOS SAS está siendo involucrado en las buenas prácticas de conservación dentro de los temas ambientales, tema que hace en relación con el manejo al interior de la Mipyme como de cada uno de los hogares, ya que debemos ser partícipes de los planes y programas que impulsan las diferentes entidades para la conservación del medio ambiente.

D. ADMINISTRACIÓN DEL DESPERDICIO:

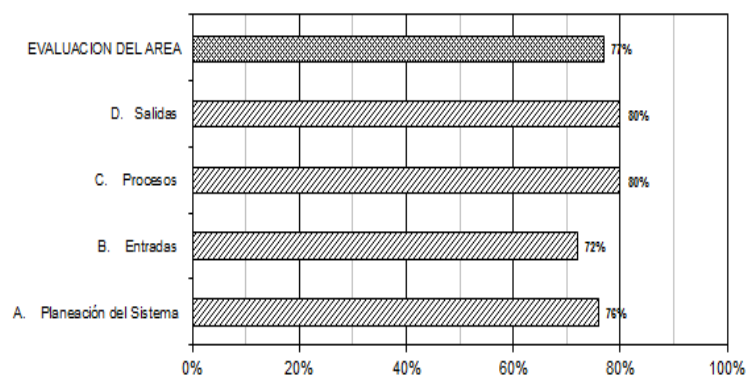
Por norma se tiene la selección de estos “desperdicios” dentro de las instalaciones y de su disposición final de acuerdo con los días de recolección de las empresas encargadas en el distrito capital, esto hace que la parte de reciclaje se entrega completamente seleccionada y separada; quiere esto decir que se hace la selección desde las propias fuentes.

En los diferentes proyectos la compañía y sus consorciados, que se realizan a campo abierto también se lleva el kit reglamentario para la disposición organizada de residuos llamado “PUNTO ECOLÓGICO” el cual tiene la diferenciación de los residuos en (VIDRIO, PAPEL Y CARTÓN, ORDINARIOS Y PLÁSTICOS).

Recomendaciones a corto plazo

- Documentar el manejo de desperdicios tanto a nivel de empresa, como del sitio donde se hacen los proyectos de la interventoría, mostrando a los contratistas la responsabilidad adquirida con el medio ambiente.
- Continuar con la recolección y separación en la fuente de elementos contaminantes y se recicle, mostrando eficiencia en el manejo de los recursos y su disposición final.
- Terminar de concientizar a todo el personal, sea el que fuere y del rango que ostente para que haga uso racional de todos los elementos que intervienen en la ejecución, y puesta en marcha de un proyecto.
- Dar continuidad a este tipo de recolección y separación en la fuente, haciendo que esto se pregone en cada uno de los hogares de los colaboradores de la Mipyme IAR PROYECTOS SAS.

Gráfica No. 10 SISTEMAS DE INFORMACIÓN¹⁴



¹⁴ Gráfica tomada del BIC-Carana, herramienta desarrollada por consultores expertos en análisis empresarial

Observaciones realizadas

A. PLANEACIÓN DEL SISTEMA:

Dentro de la Mipyme cuestión de estudio existe un sistema de información para las interventorías que esta soportado en las obligaciones que se tienen con el contratista, por esta razón, es que todo el personal debe seguir con cuidado las exigencias de las contrataciones, para no incurrir en fallas dentro del sistema.

Se puede afirmar entonces que cada uno sigue los lineamientos que se presentan en los contratos.

B. ENTRADAS:

Estas se llevan a cabo como retroalimentación de cada proceso y es ejecutada por quienes tiene que ver directamente con la interventoría, en esta parte es donde se hace la observación para próximos contratos, tratando de documentar en un alto grado lo que puede y debe servir para futuras intervenciones.

C. PROCESOS:

Se conocen, están establecidos y se llevan al pie de la letra de acuerdo a los requerimientos de las empresas que son las que al final colocan los requisitos para que IAR PROYECTOS SAS entre a ejecutar cualquier tipo de interventoría en infraestructura vial.

D. SALIDAS:

Cada uno de los colaboradores es responsable del tipo de información que entrega en su puesto de trabajo, esto hace que exista independencia de acciones, mas no de responsabilidades., las cuales están bajo los directivos de la empresa.

Recomendaciones a corto plazo

- Dar la importancia que se requiere dentro de cada proceso, el estar bien informado, debidamente documentado y con el suficiente conocimiento en cada una de las acciones que se ejecuten en beneficio de la Mipyme.
- Elaborar la actualización de los informes ejecutivos y formatos de revisión mejorándolos con la ayuda de los profesionales más experimentados y el personal directivo.
- Mantener la retro alimentación con el ánimo de evitar confusiones y olvidos a la hora de prestar determinado servicio.
- Tener muy bien definidos las acciones de cada uno de los colaboradores bajo manuales de funciones y procedimientos. Debidamente actualizados.

ESTADOS FINANCIEROS IAR PROYECTOS SAS¹⁵

IAR PROYECTOS SAS NIT.900.709.306-8			
BALANCE GENERAL CONSOLIDADO COMPARATIVO			
ACTIVOS	NOTA	DICIEMBRE 31 DE 2015	DICIEMBRE 31 DE 2014
ACTIVO CORRIENTE			
DISPONIBLE	2	\$1.183.147.228	\$1.149.293.611
DEUDORES	3	\$704.638.421	\$216.971.149
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		\$1.887.785.649	\$1.366.264.760
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO (ACTIVO FIJO)			
EQUIPOS DE CUMPUTO Y OFICINA	4	\$7.447.586	\$7.447.586
TOTAL ACTIVO FIJO		\$7.447.586	\$7.447.586
TOTAL ACTIVOS		\$1.895.233.235	\$1.373.712.346
PASIVOS			
PASIVOS CORRIENTE			
CUENTAS POR PAGAR	5	\$170.611.408	\$20.991.778
IMPUESTOS Y GRAVAMENES	6	\$231.594.365	\$72.145.000
TOTAL PASIVO CORRIENTE		\$402.205.773	\$93.136.778
PASIVO MEDIANO Y LARGO PLAZO		\$0	\$0
TOTAL PASIVOS		\$402.205.773	\$93.136.778
PATRIMONIO			
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	7	\$1.100.000.000	\$1.100.000.000
RESERVAS		\$11.817.382	
UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$370.293.101	\$118.173.820
UTILIDADES ACUMULADAS		\$10.916.979	\$62.401.748
TOTAL PATRIMONIO		\$1.493.027.462	\$1.280.575.568
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		\$1.895.233.235	\$1.373.712.346
 CAROLINA ALVAREZ OSPINA C.C.No.52.713.914 de Bogotá Representante Legal  YANETH AVENDANO GUERRERO T.P.No.110281 - T Contadora Pública  ESTEBAN JARAMILLO BUITRAGO T.P.No.18011 - T Revisor Fiscal			

¹⁵ Estado general consolidado (documento interno) IAR PROYECTOS SAS.

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL ¹⁶

IAR PROYECTOS SAS NIT.900.709.306-8

ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRAL

(En pesos Colombianos, al 31 de diciembre de 2016 y 2015)

	NOTAS	2016	2015	VARIACION
INGRESOS		\$ 1.905.809.476	\$ 4.858.505.928	-\$ 2.952.696.452
Ingresos de Actividades Ordinarias	10	\$ 1.905.809.476	\$ 4.858.505.928	-\$ 2.952.696.452
COSTO DE VENTAS		\$ 1.646.818.850	\$ 4.366.798.027	-\$ 2.719.979.177
Costo de ventas y Prestacion de Servicios	11	\$ 1.646.818.850	\$ 4.366.798.027	-\$ 2.719.979.177
Ganancia bruta		\$ 258.990.626	\$ 491.707.901	-\$ 232.717.275
Otros ingresos	12	\$ 71.977.273	\$ 187.200.000	-\$ 115.222.727
Gastos de administración	13	\$ 165.888.768	\$ 85.803.148	\$ 80.085.620
Otros gastos		\$ -	\$ -	
Gastos financieros		\$ 1.629.077	\$ 1.191.652	\$ 437.425
Ganancia antes de impuesto		\$ 163.450.054	\$ 591.913.101	-\$ 428.463.047
Impuestos a las ganancias	14	\$ 72.032.000	\$ 221.620.000	-\$ 149.588.000
GANANCIA DEL AÑO		\$ 91.418.054	\$ 370.293.101	-\$ 278.875.047
Las notas adjuntas forman parte integral de estos estados financieros.				
CAROLINA ALVAREZ OSPINA	YANETH AVENDAÑO GUERRERO	ESTEBAN JARAMILLO BUITRAGO		
C.C.No.52.713.914 de Bogota	T.P.No.110281 - T	T.P.No.18011 - T		
Representante Legal	Contadora Publica	Revisor Fiscal		
		Ver opinion adjunta		

¹⁶ Estado de resultados (documento interno) IAR PROYECTOS SAS.

ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO ¹⁷

IAR PROYECTOS SAS NIT.900.709.306-8							
ESTADOS DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO							
POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2016 Y 2015							
(En pesos Colombianos)							
	Capital Suscrito Pagado	Reservas	Pago de Dividendos	Utilidad del Ejercicio	Utilidad por Fusión	Ganancias acumuladas	Total
SALDOS AL 1 DE ENERO DE 2015	\$ 1.100.000.000	\$ -		\$ 118.173.819	\$ 62.401.748	\$ -	\$ 1.280.575.567
Ajustes adopción NCIF para PYMES							
SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015	\$ 1.100.000.000	\$ 11.817.382	\$ 157.841.206	\$ 370.293.101		\$ 168.758.185	\$ 1.493.027.462
SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016	<u>\$ 1.100.000.000</u>	<u>\$ 37.029.310</u>		<u>\$ 91.418.054</u>		<u>\$ 344.180.770</u>	<u>\$ 1.584.445.516</u>
Las notas adjuntas forman parte integral de estos estados financieros							
CAROLINA ALVAREZ OSPINA		YANETH AVENDAÑO GUERRERO		ESTEBAN JARAMILLO BUITRAGO			
C.C.No.52.713.914 de Bogota		T.P.No.110281 - T		T.P.No.18011 - T			
Representante Legal		Contadora Publica		Revisor Fiscal			
				Ver opinion adjunta			

¹⁷ Estado de cambios en el patrimonio (documento interno) IAR PROYECTOS SAS.

ESTADO DE FLUJO EN EFECTIVO¹⁸

IAR PROYECTOS SAS NIT.900.709.306-8

ESTADOS DE FLUJO DE EFECTIVO

POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2016 Y 2015

(En pesos Colombianos)

	2016	2015
Ganancia del año	\$ 91.418.054	\$ 370.293.101
Depreciación	\$ 1.379.517	\$ -
Impuesto a la renta e impuestos diferidos	\$ 72.032.000	\$ 221.620.000
FLUJO DE EFECTIVO PROCEDENTE DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	\$ 164.829.571	\$ 591.913.101
(Aumento) Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	-\$ 732.827.977	-\$ 337.582.880
(Disminución) Impuestos Corrientes	-\$ 189.691.574	-\$ 150.084.393
Disminuciones (aumentos) de activos que afectan el flujo de efectivo	-\$ 543.136.403	-\$ 487.667.273
(Disminución) Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	-\$ 167.518.404	\$ 150.726.995
Otros pasivos no financieros	\$ -	\$ -
(Disminución) Impuestos Corrientes por pagar	-\$ 297.997.000	-\$ 63.278.000
Cuentas por pagar a entidades relacionadas y otros	\$ -	\$ -
Disminuciones de pasivos que afectan el flujo de efectivo:	-\$ 465.515.404	\$ 87.448.995
Flujo neto de efectivo procedente de (utilizados en) actividades de operación	-\$ 1.008.651.807	-\$ 400.218.278
Total efectivo generado en actividades de operación	\$ 843.822.236	\$ 191.694.823
FLUJO DE EFECTIVO PROCEDENTE DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO:		
Dividendos pagados	\$ -	-\$ 157.841.206
Obtención y pago de préstamos bancarios, neto	\$ -	\$ -
Obtención de préstamos de entidades relacionadas	\$ -	\$ -
Préstamos otorgados y pagados a entidades relacionadas	\$ -	\$ -
Flujo neto de efectivo (utilizado en) procedente de actividades de financiación	\$ -	-\$ 157.841.206
FLUJO DE EFECTIVO ORIGINADO PROCEDENTE DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:		
Adquisición de activos fijos	\$ -	\$ -
Flujo neto de efectivo utilizado en actividades de inversión	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO	\$ 843.822.236	\$ 33.853.617
EFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFECTIVO, AL PRINCIPIO DEL PERIODO	\$ 1.183.147.228	\$ 1.149.293.611
EFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFECTIVO, AL FINAL DEL PERIODO	\$ 339.324.992	\$ 1.183.147.228

¹⁸ Estado de flujo en efectivo (documento interno) IAR PROYECTOS SAS.

RAZONES FINANCIERAS ¹⁹

IAR PROYECTOS SAS NIT.900.709.306-8

RAZONES FINANCIERAS A DICIEMBRE 31 DE 2016

(En pesos Colombianos)

INDICADOR BASICO	FORMULA	VALORES	ACTUAL
1- INDICE DE LIQUIDEZ	<u>ACTIVO CORRIENTE</u> PASIVO CORRIENTE	<u>1.587.099.816</u> 8.722.369	181,95743
2- INDICE DE ENDEUDAMIENTO	<u>TOTAL PASIVO</u> TOTAL ACTIVO	<u>8.722.369</u> 1.587.099.816	0,00550
3- RAZON COBERTURA DE INTERESES	<u>UTILIDAD OPERACIONAL</u> INTERESES PAGADO	<u>93.101.858</u> 1.629.077	57,15007
4- APALANCAMIENTO TOTAL	<u>TOTAL PASIVO</u> PATRIMONIO	<u>8.722.369</u> 1.584.445.516	0,00550
5- CAPITAL DE TRABAJO	ACTIVO CORRIENTE MENOS PASIVO CORRIENTE	1.587.099.816 8.722.369	1.578.377.447
6- ROTACION DE ACTIVOS	<u>INGRESO TOTAL</u> TOTAL ACTIVO	<u>1.977.786.749</u> 1.593.167.885	1,24142
7- MARGEN DE UTILIDAD	<u>UTILIDAD OPERACIONAL</u> INGRESOS	<u>93.101.858</u> 1.977.786.749	0,04707
8- RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	<u>UTILIDAD OPERACIONAL</u> PATRIMONIO	<u>93.101.858</u> 1.584.445.516	0,05876
9- RENTABILIDAD DEL ACTIVO	<u>UTILIDAD OPERACIONAL</u> TOTAL ACTIVO	<u>93.101.858</u> 1.593.167.885	0,05844

DETALLE	VALOR	UVT 2016 - 29.753	SMMLV
ACTIVO CORRIENTE	1.587.099.816	53.343	2.302,0
PASIVO CORRIENTE	8.722.369	293	12,7
TOTAL ACTIVO	1.593.167.885	53.546	2.310,8
TOTAL PASIVO	8.722.369	293	12,7
PATRIMONIO	1.584.445.516	53.253	2.298,1
INGRESO	1.977.786.749	66.474	2.868,6
UTILIDAD OPERACIONAL	93.101.858	3.129	135,0
INTERESES	1.629.077	55	2,4
SALARIO MINIMO	689.455	23	

¹⁹ Razones financieras (documento interno) IAR PROYECTOS SAS.

ESTADO DE RESULTADOS 2.017 Y 2.018 ²⁰

IAR PROYECTOS SAS NIT.900.709.306-8

ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRAL

(En pesos Colombianos, al 31 de diciembre de 2018 y 2017)

	NOTAS	2018	2017	VARIACION
INGRESOS		4.154.525.168	3.391.148.969	\$ 763.376.199
Ingresos de Actividades Ordinarias	10	4.154.525.168	3.391.148.969	\$ 763.376.199
COSTO DE VENTAS		946.514.177	809.175.232	\$ 137.338.945
Costo de ventas y Prestacion de Servicios	11	946.514.177	809.175.232	\$ 137.338.945
Ganancia bruta		3.208.010.991	2.581.973.737	\$ 626.037.254
Otros ingresos	12	42.000.000	75.601.000	-\$ 33.601.000
Gastos de administración	13	2.559.917.384	2.419.985.717	\$ 139.931.667
Otros gastos		18.784.994	5.776.404	
Gastos financieros	14	14.231.803	1.601.600	\$ 12.630.203
Ganancia antes de impuesto		657.076.810	230.211.016	\$ 426.865.794
Impuestos a las ganancias	15	150.648.000	104.821.000	\$ 45.827.000
GANANCIA DEL AÑO		506.428.810	125.390.016	\$ 381.038.794
Las notas adjuntas forman parte integral de estos estados financieros.				
CAROLINA ALVAREZ OSPINA	YANETH AVENDAÑO GUERRERO	ESTEBAN JARAMILLO BUITRAGO		
C.C.No.52.713.914 de Bogota	T.P.No.110281 - T	T.P.No.18011 - T		
Representante Legal	Contadora Publica	Revisor Fiscal		
		Ver opinion adjunta		

²⁰ ESTADO DE RESULTADOS (documento interno) IAR PROYECTOS SAS.

ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO ²¹

IAR PROYECTOS SAS NIT.900.709.306-8

ESTADOS DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO

POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2018 Y 2017

(En pesos Colombianos)

	Capital Suscrito Pagado	Reservas	Pago de Dividendos	Utilidad del Ejercicio	Utilidad por Fusión	Ganancias acumuladas	Total
SALDOS AL 1 DE ENERO DE 2015	\$ 1.100.000.000	\$ -		\$ 118.173.819	\$ 62.401.748	\$ -	\$ 1.280.575.567
Ajustes adopción NCIF para PYMES							
SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015	\$ 1.100.000.000	\$ 11.817.382	\$ 157.841.206	\$ 370.293.101		\$ 168.758.185	\$ 1.493.027.462
SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016	\$ 1.100.000.000	\$ 48.846.692	\$ -	\$ 91.418.054	\$ -	\$ 344.180.770	\$ 1.584.445.516
SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017	\$ 1.100.000.000	\$ 57.988.497		\$ 125.390.016		\$ 426.457.019	\$ 1.709.835.532
SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018	\$ 1.100.000.000	\$ 70.527.499	\$	\$ 506.428.810	\$	\$ 539.308.033	\$ 2.216.264.342
Las notas adjuntas forman parte integral de estos estados financieros							
CAROLINA ALVAREZ OSPINA		YANETH AVENDAÑO GUERRERO		ESTEBAN JARAMILLO BUITRAGO			
C.C.No.52.713.914 de Bogota		T.P.No.110281 - T		T.P.No.18011 - T			
Representante Legal		Contadora Publica		Revisor Fiscal			
				Ver opinion adjunta			

²¹ ESTADO DE CAMBIOS (documento interno) IAR PROYECTOS SAS.

RAZONES FINANCIERAS ²²

IAR PROYECTOS SAS NIT.900.709.306-8			
RAZONES FINANCIERAS A DICIEMBRE 31 DE 2018			
(En pesos Colombianos)			
INDICADOR BASICO	FORMULA	VALORES	ACTUAL
1- INDICE DE LIQUIDEZ	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	$\frac{1.977.037.718}{389.506.000}$	5,08
2- INDICE DE ENDEUDAMIENTO	$\frac{\text{TOTAL PASIVO}}{\text{TOTAL ACTIVO}}$	$\frac{863.782.190}{3.080.046.532}$	28,04%
3- RAZON COBERTURA DE INTERESES	$\frac{\text{UTILIDAD OPERACIONAL}}{\text{INTERESES PAGADO}}$	$\frac{648.093.607}{7.956.865}$	8145%
4- APALANCAMIENTO TOTAL	$\frac{\text{TOTAL PASIVO}}{\text{PATRIMONIO}}$	$\frac{863.782.190}{2.216.264.342}$	38,97%
5- CAPITAL DE TRABAJO	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE MENOS PASIVO CORRIENTE}}{\text{PATRIMONIO}}$	$\frac{1.977.037.718 - 389.506.000}{2.216.264.342}$	1.587.531.718
6- ROTACION DE ACTIVOS	$\frac{\text{INGRESO TOTAL}}{\text{TOTAL ACTIVO}}$	$\frac{4.196.525.168}{3.080.046.532}$	136,25%
7- MARGEN DE UTILIDAD	$\frac{\text{UTILIDAD OPERACIONAL}}{\text{INGRESOS}}$	$\frac{648.093.607}{4.154.525.168}$	15,60%
8- RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	$\frac{\text{UTILIDAD OPERACIONAL}}{\text{PATRIMONIO}}$	$\frac{648.093.607}{2.216.264.342}$	29,24%
9- RENTABILIDAD DEL ACTIVO	$\frac{\text{UTILIDAD OPERACIONAL}}{\text{TOTAL ACTIVO}}$	$\frac{648.093.607}{3.080.046.532}$	21,04%

²² RAZONES FINANCIERAS (documento interno) IAR PROYECTOS SAS.

ESTADOS DE FLUJO DE EFECTIVO ²³

IAR PROYECTOS SAS NIT.900.709.306-8 ESTADOS DE FLUJO DE EFECTIVO POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2018 Y 2017 (En pesos Colombianos)			
	2018		2017
Ganancia del año	\$	506.428.810	\$ 125.390.016
Depreciación	\$	1.379.517	\$ -
Impuesto a la renta e impuestos diferidos	\$	72.032.000	\$ 221.620.000
FLUJO DE EFECTIVO PROCEDENTE DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN:	\$	579.840.327	\$ 347.010.016
(Aumento) Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	\$	85.807.230	-\$ 337.582.880
(Disminución) Impuestos Corrientes	-\$	77.880.694	-\$ 150.084.393
Disminuciones (aumentos) de activos que afectan el flujo de efectivo:	\$	7.926.536	-\$ 487.667.273
(Disminución) Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	\$	104.968.000	\$ 150.726.995
Otros pasivos no financieros	\$	-	\$ -
(Disminución) Impuestos Corrientes por pagar	-\$	297.997.000	-\$ 63.278.000
Cuentas por pagar a entidades relacionadas y otros	\$	-	\$ -
Disminuciones de pasivos que afectan el flujo de efectivo:	-\$	193.029.000	\$ 87.448.995
Flujo neto de efectivo procedente de (utilizados en) actividades de la operación	-\$	185.102.464	-\$ 400.218.278
Total efectivo generado en actividades de operación	\$	394.737.863	-\$ 53.208.262
FLUJO DE EFECTIVO PROCEDENTE DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO:			
Dividendos pagados	\$	-	-\$ 157.841.206
Obtención y pago de préstamos bancarios, neto	\$	-	\$ -
Obtención de préstamos de entidades relacionadas	\$	-	\$ -
Préstamos otorgados y pagados a entidades relacionadas	\$	-	\$ -
Flujo neto de efectivo (utilizado en) procedente de actividades de financiamiento	\$	-	-\$ 157.841.206
FLUJO DE EFECTIVO ORIGINADO PROCEDENTE DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:			
Adquisición de activos fijos	\$	-	\$ -
Flujo neto de efectivo utilizado en actividades de inversión	\$	-	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO	\$	394.737.863	-\$ 211.049.468
EFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFECTIVO, AL PRINCIPIO DEL PERIODO	\$	157.592.136	\$ 1.149.293.611
EFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFECTIVO, AL FINAL DEL PERIODO	\$	552.329.999	\$ 938.244.143
Las notas adjuntas forman parte integral de estos estados financieros			
 CAROLINA ALVAREZ OSPINA C.C.No.52.713.914 de Bogotá Representante Legal  YANETH AVENDANO GUERRERO T.P.No.110281 - T Contadora Publica  ESTEBAN JARAMILLO BUITRAGO T.P.No.18011 - T Revisor Fiscal Ver opinion adjunta			

²³ ESTADOS DE FLUJO DE EFECTIVO (documento interno) IAR PROYECTOS SAS.

COMPARACIÓN DE ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO²⁴

	2016	2015	2018	2017
Salvancia del año	\$ 91.418.054	\$ 370.293.101	506.428.810	\$ 125.390.016
Depreciación	\$ 1.379.517	\$ -	1.379.517	\$ -
Impuesto a la renta e impuestos diferidos	\$ 72.032.000	\$ 221.620.000	72.032.000	\$ 221.620.000
FLUJO DE EFECTIVO PROCEDENTE DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	\$ 164.829.571	\$ 591.913.101	579.840.327	\$ 347.010.016
Aumento) Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	\$ 732.827.977	-\$ 337.582.880	85.807.230	-\$ 337.582.880
Disminución) Impuestos Corrientes	\$ 189.691.574	-\$ 150.084.393	77.880.694	-\$ 150.084.393
Disminuciones (aumentos) de activos que afectan el flujo de efectivo:	\$ 543.136.403	-\$ 487.667.273	7.926.536	-\$ 487.667.273
Disminución) Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	\$ 167.518.404	\$ 150.726.995	104.968.000	\$ 150.726.995
Otros pasivos no financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Disminución) Impuestos Corrientes por pagar	-\$ 297.997.000	-\$ 63.278.000	297.997.000	-\$ 63.278.000
Cuentas por pagar a entidades relacionadas y otros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Disminuciones de pasivos que afectan el flujo de efectivo:	-\$ 465.515.404	\$ 87.448.995	193.029.000	\$ 87.448.995
Flujo neto de efectivo procedente de (utilizados en) actividades de operación	\$ 1.008.651.807	-\$ 400.218.278	185.102.464	-\$ 400.218.278
Total efectivo generado en actividades de operación	\$ 843.822.236	\$ 191.694.823	394.737.863	-\$ 53.208.262
FLUJO DE EFECTIVO PROCEDENTE DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO:				
Dividendos pagados	\$ -	-\$ 157.841.206	-	-\$ 157.841.206
Obtención y pago de préstamos bancarios, neto				
Obtención de préstamos de entidades relacionadas				
Préstamos otorgados y pagados a entidades relacionadas	\$ -	\$ -	-	\$ -
Flujo neto de efectivo (utilizado en) procedente de actividades de financiación	\$ -	-\$ 157.841.206	-	-\$ 157.841.206
FLUJO DE EFECTIVO ORIGINADO PROCEDENTE DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:				
Adquisición de activos fijos	\$ -	\$ -	-	\$ -
Flujo neto de efectivo utilizado en actividades de inversión	\$ -	\$ -	-	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO	\$ 843.822.236	\$ 33.853.617	394.737.863	-\$ 211.049.468
EFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFECTIVO, AL PRINCIPIO DEL PERIODO	\$ 1.183.147.228	\$ 1.149.293.611	157.592.136	\$ 1.149.293.611
EFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFECTIVO, AL FINAL DEL PERIODO	\$ 339.324.992	\$ 1.183.147.228	552.329.999	\$ 938.244.143

Dentro de esta tabla se puede apreciar la comparación de las variables que se analizaron dentro de la evaluación financiera y que para el caso de estudio se están desarrollando en el proceso de alternativas de mejoras para la mypime IAR PROYECTOS SAS.

²⁴ COMPARACIÓN DE ESTADOS DE FLUJO DE EFECTIVO (documento interno) IAR PROYECTOS SAS.

6. EVALUACIÓN FINANCIERA DE “IAR PROYECTOS SAS”

Teniendo en cuenta los estados financieros entre los años 2.015, 2.016, 2.017 y 2.018, dentro de los cuales se realizan las siguientes observaciones a los siguientes ítems.

El análisis nos lleva a las siguientes conclusiones de tipo financiero dentro de cada área.

6.1. Estados de situación Financiera.

Se evidencia en el periodo analizado (2.015, 2.016, 2.017 y 2.018) que la empresa ha tenido grandes fluctuaciones en el manejo del efectivo desde sus inicios (\$1.149.293.611); esto le ha permitido a la Mypime mantener una situación financiera acorde a las expectativas de sus creadores.

Las cuentas por cobrar representan un rango muy alto en el tiempo, se sugiere negociar a corto tiempo el pago de algunos contratos, para evitar tener una cartera improductiva.

De la misma manera las cuentas por pagar (Pasivo) fueron bien manejadas entre 2.015 y 2.016, pero del 2.017 al 2.018 tiene un aumento representativo (entre 2.015 y 2.016) tuvo un incremento en pesos de \$ 393.483.404, disminuyendo para el 2.017 a \$174.072.000, representando una disminución de \$219.411.404, y el comportamiento para el 2.018 de los pasivos tuvo un incremento de \$215.434.000) lo que puede afectar la toma de decisiones en inversiones y crecimiento²⁵.

Año	2.015	2.016	2.107	2.018	Variación entre 2.017 y 2.018	%
Pasivos corrientes	\$ 402.205.773	\$ 8.722.369	\$174.072.000	\$ 389.506.000	\$ 215.434.000	223.76

²⁵ Información tomada de RESUMEN FINANCIERO (documento interno) IAR PROYECTOS SAS.

Se creó una cuenta en el 2.017, que se denomina beneficio a empleados (Estudio, Mejoramiento de vivienda o adquisición, Compra de vehículo y calamidades domesticas) y que ha crecido de un año a otro el 62%; este beneficio debe ser agotado y /o utilizado en el tiempo (Periodo fiscal).

De la cuenta Propiedad Planta y equipo se presenta una disminución entre 2.015 y 2.016 que se da por la depreciación en un porcentaje del 22%. Razón al deterioro normal en la actividad que realiza la empresa.

Se considera que el nivel general de Activos ha presentado un incremento entre los años 2.015 y 2.018, (Incremento de \$ 101.804.483), representado en la compra de maquinaria y equipo. De manera similar el patrimonio que ha ido creciendo de manera interesante durante los cuatro años de análisis. Teniendo en cuenta que IAR PROYECTOS SAS inició con un patrimonio suscrito y pagado de \$1.100.000.000 y en la actualidad posee un patrimonio de \$2.216.264.342.

No se puede dejar de lado que la empresa continúe con este ritmo, pues a pesar de dar utilidades, las cuales se encuentran de la siguiente manera²⁶:

Año	2.015	2.016	2.017	2.018	Variación 2.017 y 2.018	%
Utilidad	\$ 370.293.101	\$ 91.418.054	\$ 125.390.016	\$ 506.428.810	\$ 381.038.794	403

Estas no han sido acordes con el esfuerzo realizado para la consecución y puesta en marcha de las interventorías.

6.2. Estado de Flujo de Efectivo.

Dentro de este se refleja a través del tiempo que ha habido sostenibilidad financiera y el flujo ha variado, la empresa debe consolidar el departamento de

²⁶ Información tomada de RESUMEN FINANCIERO (documento interno) IAR PROYECTOS SAS.

cartera, fortaleciendo las negociaciones frente a la recuperación de las cuentas por cobrar. Y en la rotación de la cartera se debe tener programas de recuperación²⁷.

Año	2.015	2.106	2.107	2.018	Variación 2.017 y 2.018	% variación
Flujo de efectivo	\$ 370.293.101	\$ 91.418.054	\$ 125.390.016	\$ 506.428.810	\$ 381.038.794	403

6.3. Estado de cambios en el patrimonio.

Este es significativo ya que refleja la productividad Financiera de IAR PROYECTOS SAS en el corto tiempo de vida. El análisis arroja como resultado el ver que una empresa de este tipo y con las características de esta ha empezado a obtener beneficios desde el año 2.015, recién creada; lo que no se evidencia es la tasa interna de retorno del capital invertido, aunque para el primer año de funcionamiento ya se tenía pago de dividendos²⁸.

Año	2015	2.018	Variación Entre los años 2015 al 2018	% variación
Patrimonio	\$ 1.100.000.000	\$ 2.216.264.342	\$ 1.116.264.342	201

6.4. Estado de resultados.

Comportamiento regular debido a la contratación realizada, ejecutada y realmente recuperada por IAR PROYECTOS SAS. Se refleja un crecimiento de los costos de administración hasta llegar a representar el 50% de los ingresos (Periodo de 2.017 a 2.018), mientras que en el año 2.015 y 2.016 no fueron tan evidentes.

Esto se puede justificar en la contratación de personal especializado profesional y de responsabilidades grandes dentro de una interventoría, pero no se puede dejar de lado el crecimiento financiero y en activos que debe tener la Mipyme en sus primeros años de vida. Porque la empresa está en crecimiento y sostenibilidad en el mercado nacional y debe mantener los niveles de apoyo profesional.

^{27,28} Información tomada de RESUMEN FINANCIERO (documento interno) IAR PROYECTOS SAS.

RAZONES FINANCIERAS.

6.4.1. Indicé de Liquidez:

La interpretación nos dice que en el año 2.016 dicho índice (Razón corriente) estuvo de 181 a 1, y entre el año 2.017 a 2.018 estuvo de 5 a 1, que, aunque se sostiene ha disminuido por el respaldo en pesos así:

En el año 2.016 tenía \$181 pesos para soportar o respaldar sus obligaciones y en el año 2.018 contaba con \$5 pesos por cada peso que debía, la proporción es buena y se debe mantener, lo que refleja una sostenibilidad económica de la Mipyme. Razón que debe mantenerse en esa relación. Se disminuyó por el pago a terceros de la cartera que se tenía pendiente.

6.4.2. Indicé de Endeudamiento:

Para el 2.015 no contaba con recursos para afrontar sus obligaciones, mientras que para el 2.018 presenta una solvencia de \$28 pesos por cada peso de deuda, lo que muestra que se encuentra en una situación favorable en el mercado.

Entre 2.015 y 2.016 existe un nivel de 0.54% lo que indica un bajo nivel de endeudamiento de la Mipyme, que a su vez muestra una alta cobertura de intereses a razón al bajo endeudamiento, en consecuencia, el apalancamiento total es de mayor que 1, y por lo tanto la empresa posee la posibilidad de adquisición de nuevos recursos vía endeudamiento y sustentado en sus niveles de liquidez y capital de trabajo.

6.4.3. Razón de cobertura de intereses:

El margen es considerable y de manejo, ya que puede endeudarse, pero debe mantener el nivel de porcentaje para poder satisfacer las necesidades de las entidades financieras que lo respaldan y las necesidades internas de la Mipyme, ya que para el 2.018 termino con una cobertura alta, que por cada peso de intereses tenía un respaldo de 8.145 %, queriendo decir que el nivel de endeudamiento es bajo.

6.4.4. Apalancamiento total.

En el año 2.016 tuvo un nivel bajo, se evidencia una recuperación en los últimos tres años a niveles del 38,97% lo que refleja un buen manejo de contratos y su relación con las erogaciones, la empresa debe continuar con estos porcentajes para que le represente mayor credibilidad a nivel de contratación. La principal fuente de apalancamiento fue el aumento en la contratación a nivel local y regional.

Tiene una relación directa con la explicación que se da frente al índice de endeudamiento.

6.4.5. Capital de Trabajo:

Como se mencionó anteriormente la Mipyme IAR PROYECTOS SAS, presenta un buen capital, el cual debe ser manejado en el tiempo y aprovechar las oportunidades del mercado, ya que dentro de él es que tiene su fortaleza y su modus operandi; muestra este indicador una solvencia que se ha mantenido y que por ende debe aprovechar para conservar las oportunidades que le da el mercado en el que tiene injerencia.

6.4.6. Rotación de activos:

Se entiende que este debe ser constante y eso se refleja en los indicadores de 2.016 que son de 1,24142% y la de 2.018 de 136,25%, lo que nos muestra la compra de equipos, la reposición y la depreciación que ha sufrido IAR PROYECTOS SAS en los años de existencia, se debe ser flexible con el manejo de este indicador puesto que en este se detalla la modernización, actualización y cambio de maquinaria en el tiempo.

6.4.7. Margen de Utilidad:

La rentabilidad del patrimonio y la rentabilidad del activo, nos reflejan el verdadero crecimiento de la empresa en el medio, el cambio porcentual muestra como el manejo de cada contrato ha sido bueno, todo esto se refleja en el crecimiento y transparencia. Teniendo en cuenta que esto es lo que debe seguir mostrando la Mipyme en el tiempo, para que de esta manera siga bajo el crecimiento que se ha propuesto en la MISION y VISION desde su creación.

Los niveles de rentabilidad tanto del patrimonio como del activo presentan niveles de 5 aproximadamente (ver razones financieras año 2.016) y los márgenes de utilidad bordean el 55%, lo que para el primer año se identifica como positivo y cifras comparadas con las razones financieras del 2.018 presentan unos mayores en los rangos de rentabilidad, así margen de utilidad 15,60% rentabilidad del patrimonio 29,24%, rentabilidad del activo 2.014, lo cual indica una rentabilidad aceptable para este tipo de Mipyme en el mercado nacional.

Nota: Remitirse a los estados de situación financiera, donde se hace el cuadro de análisis en números.

7. MATRICES DE ANÁLISIS EMPRESARIAL DE LA MIPYME.

7.1. MATRIZ DOFA.

Efectuando el análisis de las áreas en todos sus aspectos, se procede a desarrollar la matriz DOFA en sus aspectos más relevantes.

“Se trata de una herramienta que sirve para analizar la situación en que se encuentra «Hoy» un producto, un proyecto, una empresa, una persona. Algo así como una fotografía que abarca un contexto muy amplio de aquello que se quiere analizar para luego plantear una estrategia de perfeccionamiento en el futuro.

Existe una corriente que sugiere cambiar la expresión DOFA por COFA. Es decir, cambiar la palabra **Debilidades** por **Carencias**. Quienes lo defienden afirman que la palabra debilidad implica algo permanente que no se puede cambiar ni mejorar, mientras que la carencia da a entender que es temporal, y a pesar de que nos falta se puede obtener con esfuerzo y tiempo. Un argumento bastante razonable.

La matriz DOFA ayuda a tomar mejores decisiones. Primero se hace un diagnóstico de la empresa, marca, producto o persona que es objeto de análisis. Análisis en el que se indaga en los puntos fuertes, débiles, dificultades que impiden cumplir los objetivos, etc. Y después de adquirir esa visión global, se plantea una táctica para crecer en todos los ámbitos.”²⁹

²⁹ El blog de mando intermedio- las cinco mejores matrices de todos los tiempos para una gestión feliz, desarrollo persona, infografías, liderazgo (internet)

Gráfica No. 11. Matriz DOFA³⁰

ÁREA	DEBILIDAD O CARENCIAS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	N.A	Se realiza la aplicación de la planeación en cada proceso.	Mantener su nivel de planeación en este aspecto, hará que la empresa se sostenga en el tiempo.	Dejar de lado la planeación, para ocuparse de otros aspectos.
PRODUCCIÓN Y OPERACIONES	N.A.	tienen un conocimiento extenso y claro de las responsabilidades frente a un contrato.	Mantener la disposición en cada uno de los servicios que presta.	Bajar el nivel de calidad en servicio.
CONTROL DE CALIDAD	No tener sistemas establecidos de Calidad constantes.	Definir e implementar sistemas de calidad que la lleven a un mejor posicionamiento.	Diseñar y establecer programas de calidad en cada una de sus áreas.	Perdida de contratos en interventorías por no tener sistemas de calidad documentados.
COMERCIALIZACIÓN	Falta de participación en licitaciones a nivel nacional.	Alto nivel de cobertura en las interventorías a nivel regional.	Incursionar en el mercado nacional con estrategias de mercado.	Disminuir la participación en las interventorías a nivel nacional.
CONTABILIDAD Y FINANZAS	Se debe tener mayor análisis de estados financieros a lo largo del periodo fiscal.	Tienen un buen manejo de la contabilidad en el tiempo, buen rendimiento y ganancias.	Tener en cuenta las observaciones que se hacen dentro del mapa. Modernización de la maquinaria y equipo.	Disminución de capital de trabajo, Perdida de activos fijos por eventos fortuitos.
RECURSOS HUMANOS	Desconocimiento de algunos procesos.	Sentido de pertenencia hacia la empresa y compromiso con lo que se hace interna y externamente.	Involucrar a todo el personal en el desarrollo de nuevas estrategias, tecnologías y demás actividades, lo que llevará al mejoramiento de la calidad.	Pérdida de valores corporativos y disminución de compromisos por incumplimiento de acuerdos laborales.
GESTIÓN AMBIENTAL	Falta de conocimiento en el manejo de residuos al interior y exterior de la Mipyme.	La creación de la conciencia de conservación de las fuentes primarias de las cuales hacemos uso.	Continuar con la recolección y separación en la fuente de elementos contaminantes para su disposición final.	El dejar de lado todo el esfuerzo corporativo y que cada colaborador haga de sus desechos lo que quiera y no recicle en la fuente.

³⁰ Matriz tomada del mapa de competitividad, BIC-Carana, herramienta desarrollada por consultores expertos en análisis empresarial.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN	N.A	Esta creado un sistema que ha mostrado buenos resultados y que se seguirá manteniendo a fin de que la persona siga las directrices de la Mipyme.	Mejorar día a día los sistemas de información en cada área ya sea administrativa/ y de servicios profesionales.	Dejar de lado los aspectos informativos y de canalización de la información entre los colaboradores de la empresa, lo que llevaría a la posible falla en la toma de decisiones.
--------------------------------	-----	--	---	---

7.2. Matriz BCG

“La matriz de la Boston Consulting Group fue creada en 1968 por Bruce Henderson (fundador de la consultora). En un primer momento se ideó para ayudar a las empresas a **analizar el ciclo de vida de sus productos**, pero con el tiempo se empezó a aplicar a servicios y a unidades de negocio por igual.

La matriz BCG clasifica los productos de la empresa en cuatro categorías:

Vacas: líderes del Mercado

Estrellas: productos con potencial para convertirse en los próximos líderes del mercado.

Signos de interrogación: productos o servicios que suponen un auténtico dilema para la empresa sobre cómo evolucionarán.

Perros: los que no terminan de despegar ni se espera que lo hagan.

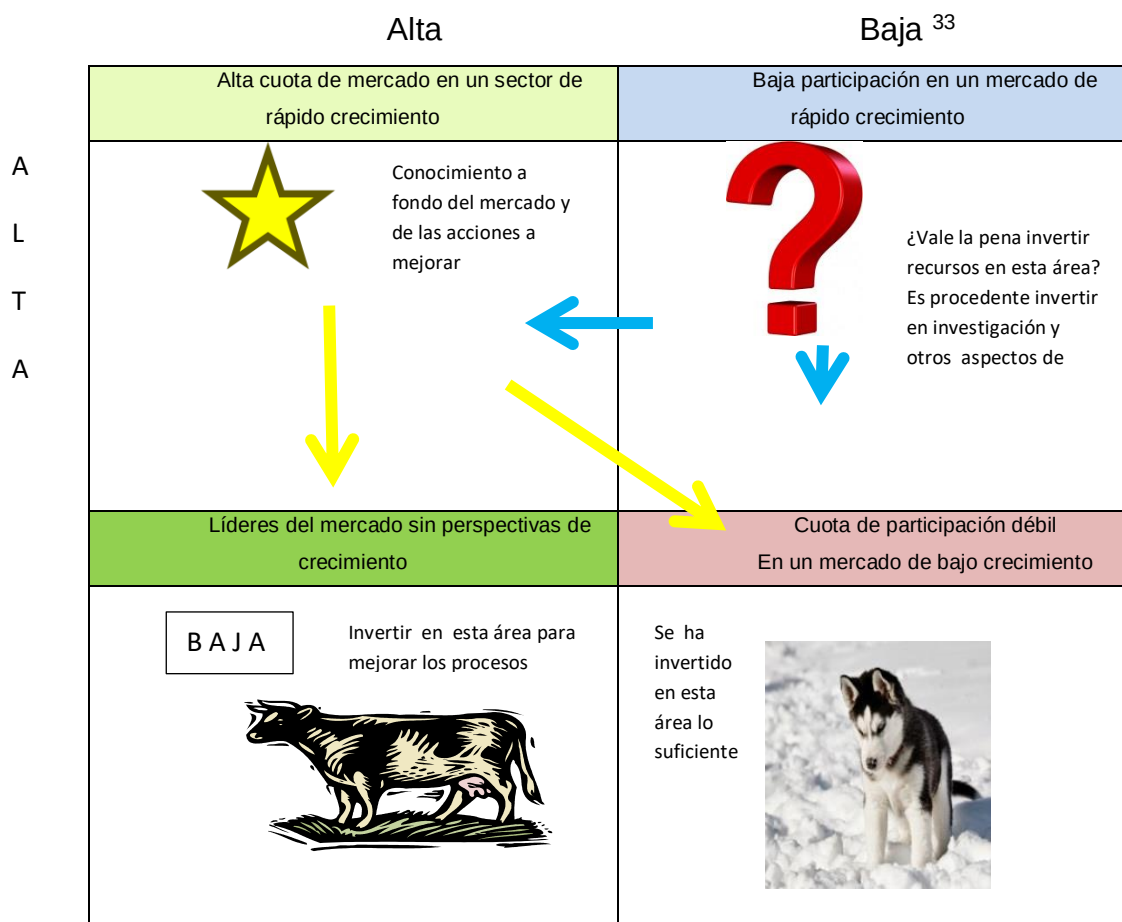
Lo interesante de la matriz es que recomienda una estrategia a seguir por cada cuadrante. Estrategia que varía desde conservar o mantener el producto o servicio, pasando por eliminarlo, o bien dedicarle toda la atención invirtiendo tiempo, dinero y esfuerzo para hacerlo rentable y duradero.”³¹

³¹ El blog de mando intermedio- las cinco mejores matrices de todos los tiempos para una gestión feliz, desarrollo persona, infografías , liderazgo, internet.

Gráfica No. 12 ³²

MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP

CUOTA DE MERCADO (PARTICIPACIÓN)



Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el análisis del mapa, y en el análisis de los informes financieros, se afirma que las matrices nos lleva claramente a determinar que se debe mejorar la estrategia de calidad en la Mipyme IAR PROYECTOS SAS, teniendo en cuenta la mezcla de factores que llevarán en el corto plazo a trabajar con excelentes parámetros de calidad en cada una de las acciones que ejecute la Mipyme en cualquier tipo de área a nivel interno y en cualquier tipo de prestación de servicio de consultoría a nivel externo.

³² Gráfica No.12. CUOTA DE MERCADO (PARTICIPACIÓN)

³³ El blog de mando intermedio- las cinco mejores matrices de todos los tiempos para una gestión feliz, desarrollo persona, infografías, liderazgo, (internet).

La conjugación de la matriz Boston Consulting nos lleva a determinar que IAR PROYECTOS SAS debe realizar para cada proyecto lo siguiente:

- Un conocimiento amplio del mercado donde va a incursionar, de tal manera que pueda entrar a mejorar las acciones de calidad.
- Si se pretende tener un crecimiento sobre la calidad debe necesariamente entrar a mejorar los procesos y la prestación del servicio, dando al cliente un valor agregado sobre su interventoría.
- Como existía una baja participación de la calidad al inicio de creación de la mipyme, es importante resaltar que la calidad es parte fundamental de todas las acciones que se llevan a cabo y entrar por lo tanto a mejorar este aspecto, llevando este ítem a que sea una estrella dentro de la Mipyme IAR PROYECTOS SAS.
- Por lo tanto, se debe empezar a realizar un tipo de inversiones que lleven esta área al nivel de todas las demás en la empresa, con el propósito de satisfacer no solo las necesidades del mercado, sino también las de la misma Mipyme.
- Como ha sido un área que no ha ameritado una inversión en el tiempo de vida de la empresa; se llegó la hora de aprovechar la oportunidad y de darle la importancia que merece, para consolidar los procesos y mantener un nivel de competitividad más alto a nivel regional y nacional en la interventoría de obras de infraestructura vial.
- Quizás este ítem a pesar de todo haya influenciado la participación en algunos procesos licitatorios y no se había tenido en cuenta. Es hora de darle la importancia que se merece y trazar los parámetros de calidad en cada una de las actividades que se ejecutan en IAR PROYECTOS SAS.

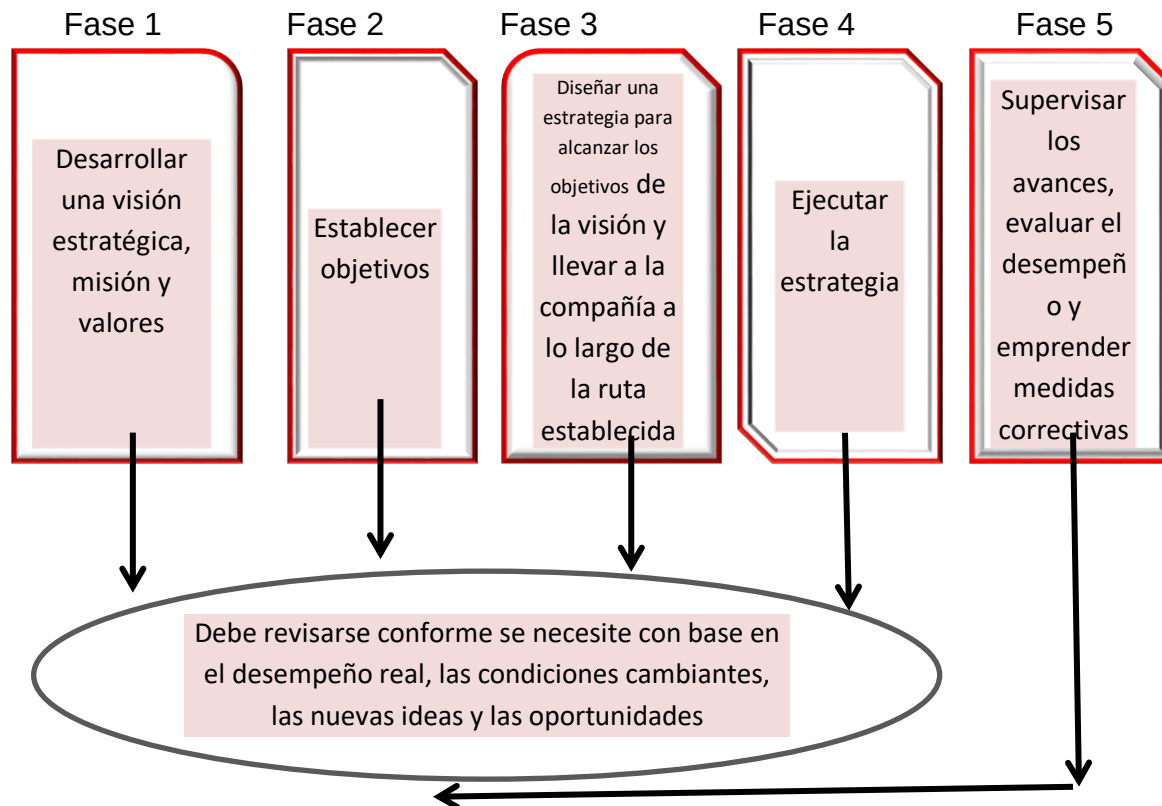
8. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE IAR PROYECTOS SAS.

8.1. “¿Qué implica el proceso de formulación y ejecución de la estrategia?”

El proceso de elaborar y ejecutar una estrategia consta de cinco fases interrelacionadas e integradas:

1. Elaborar una visión estratégica de la dirección de largo plazo que la empresa necesita adoptar, una misión que describe el propósito de la compañía, y un conjunto de valores para guiar la búsqueda de la visión y la misión mencionadas.
2. Establecer objetivos y emplearlos como medidas del desempeño y del progreso de la empresa.
3. Diseñar una estrategia para alcanzar los objetivos y llevar a la empresa por el curso estratégico que trazó la administración.
4. Aplicar y ejecutar la estrategia elegida de forma eficiente y eficaz.
5. Vigilar los avances, evaluar el desempeño y poner en marcha medidas correctivas en la visión, misión, objetivos, estrategias o la ejecución de largo plazo con base en la experiencia real, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas y las oportunidades dentro de la empresa”

Figura No. 1 Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia.



Analicemos cada una de las fases para poder darnos cuenta de cómo se empieza a desarrollar la estrategia de calidad en la Mipyme IAR PROYECTOS SAS.

8.2. DESARROLLO DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA, LA MISIÓN Y UN CONJUNTO DE VALORES ESENCIALES.

Al inicio del proceso los directivos deben determinar la ruta a emprender dentro de la empresa, la cual está determinada por el análisis de competitividad realizado, entonces pasarán a:

¿mejorar los sistemas de calidad dentro de la Mipyme IAR PORYECTOS SAS?

¿Se obliga a los administradores a analizar si en verdad con los cambios a plantear la empresa ofrecería mejores oportunidades de crecimiento y rentabilidad?

Se debe pensar si realmente se pretende tener una visión estratégica que nos diga a que “lugar vamos”, Así una visión estratégica articulada con claridad comunica las aspiraciones de la directiva a todos los interesados y contribuye a canalizar la energía del personal en una dirección común.

La visión se debe concebir desde el punto de vista de la diferenciación particular del servicio que se presta, ya que algunas carecen de sentido y nos vamos a la hora de decir que es lo que realmente se pretende a futuro, el propósito debe ser una declaración que sirva como herramienta de la administración para dar un verdadero sentido de dirección; y como toda herramienta, debe comunicar con claridad la ruta estratégica de la compañía.

Por todo lo anterior, la visión debe ser clara y preparar a la Mipyme para el futuro, expresando algo definitivo sobre como todos en la Mipyme pretenden colocarla más lejos de donde está en la actualidad.

Para tener en cuenta el desarrollo de la visión veamos que hacer y que evitar³⁴

Figura No. 2 (el que hacer y el que Evitar)

Que hacer	Que evitar
Sea gráfico. Presente una imagen clara del rumbo de la empresa y de la posición o posiciones en el mercado que se pretende conseguir	Evite que sea ambigua o incompleta. No escatime al especificar hacia dónde se dirige la empresa ni cómo se prepara para el futuro.
Vea al futuro con sentido de dirección. Describa el curso estratégico que trazó la directiva y las clases de cambios de producto/mercado/cliente/tecnología que ayudarán a la compañía a prepararse para el futuro	No se ate al presente. Una visión no trata de lo que la compañía alguna vez hizo o hace ahora, sino de "hacia dónde vamos".
Mantenga el tema. Sea lo bastante específico para ofrecer a los administradores una guía con la que tomen decisiones y asignen recursos.	No emplee un tono demasiado amplio. Se debe evitar un lenguaje tan general que permita que la empresa tome casi cualquier dirección, persiga casi cualquier oportunidad o entre en casi cualquier línea de negocios.
Conserve un margen de maniobra. La flexibilidad también es buena; el curso que trazó la directiva quizá deba ajustarse conforme cambien las circunstancias del producto/mercado/ cliente/tecnología, y presentar una nueva declaración de visión cada uno o tres años es señal de falta de timón en la administración	No exprese la visión en términos sosos o poco inspiradores. Las mejores declaraciones de visión tienen el poder de motivar al personal e inspirar confianza en los inversionistas sobre la dirección o perspectivas de la empresa
Asegúrese de su viabilidad. La ruta y la dirección deben plantearse dentro de las posibilidades razonables de lo que la empresa es capaz; con el tiempo, una compañía debe demostrar avances mensurables para el logro de la visión.	No sea genérico. Una declaración de visión aplicable a compañías de una o varias industrias (o a cualquiera de varias compañías en la misma industria) no ofrecerá una identidad exclusiva a la compañía.
Mencione por qué la ruta es sensata respecto de los negocios. El rumbo elegido debe beneficiar los intereses de largo plazo de todos los interesados (en especial accionistas, empleados y clientes).	No recurra sólo a los superlativos. Las visiones que sostienen que el curso estratégico de la compañía es ser "el mejor", "el más exitoso", o un "líder reconocido" o "líder mundial" suelen ser engañosas al soslayar lo esencial y no revelar aspectos específicos sobre la ruta que la compañía eligió para llegar allí.
Procure que sea fácil de recordar. Para dar a la organización un sentido de dirección y propósito, la visión tiene que comunicarse con facilidad. Es ideal que se reduzca a unas cuantas líneas o a una frase memorable (como la famosa visión de Henry Ford: "un auto en cada cochera").	No sea farragoso. Las declaraciones de visión demasiado extensas tienden a perder enfoque y significado. Una declaración de visión que no sea breve ni directa tenderá a alejar a su audiencia.

“La diferencia entre una visión estratégica y una declaración de misión es muy clara: una visión estratégica retrata el horizonte de negocios futuro de la empresa (“hacia dónde vamos”); por lo general, la misión describe su actividad y propósito de negocios actuales (“quiénes somos”, “qué hacemos” y “por qué estamos aquí”).

³⁴ Fuentes: John P. Kotter, *Leading Change*, Boston, Harvard Business School Press, 1996, p. 72; Hugh Davidson, *The Committed Enterprise*, Oxford, Butterworth Heinemann, 2002, cap. 2; y Michel Robert, *Strategy Pure and Simple II*, Nueva York, McGraw-Hill, 1992, caps. 2, 3 y 6

Y Una declaración de misión bien planteada comunica el propósito de una compañía en un lenguaje lo bastante específico para darle a la compañía su propia identidad.”³⁵

8.3. VINCULAR LA VISIÓN Y LA MISIÓN A LOS VALORES DE LA COMPAÑÍA

Los valores de una compañía (algunas veces llamados valores esenciales) son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión (derrotero).

Los valores se relacionan con un trato justo e imparcial, integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, servicio superior al cliente, responsabilidad social y ciudadanía comunitaria, entre otros aspectos.

Muchas compañías redactan una declaración de valores para destacar la expectativa de que los valores se reflejen en la conducción de las operaciones de la compañía y en la conducta de su personal o colaboradores.³⁶

Dentro de todo lo que se menciona en este artículo podemos enmarcar a IAR PROYECTOS SAS, ha resuelto defender dentro de los años de existencia y ha procurado mantener latentes en todos sus miembros directivos y gerenciales los valores esenciales con el personal que labora en la Mipyme, ha procurado por mantener el servicio lo mejor posible, ha tratado de innovar en cada uno de ellos, han sido integrales y leales a los fundamentos que dejó como legado el ingeniero (IGNACIO ÁLVAREZ REYES) creador de la Mipyme en el año 2.014.

³⁵ Administración estratégica, teoría y casos, Thompson, peteraf, gamble, strikland, 18va edición, pág. 26 y 27

³⁶ Administración estratégica, teoría y casos, Thompson, peteraf, gamble, strikland, 18va edición, pág. 28

Por esta razón se considera que IAR PROYECTOS SAS es una empresa que hace lo correcto en cada una de sus interventorías, aporta un valor agregado a sus servicios ofrecidos y posee unas relaciones sólidas entre su equipo de trabajo.

Teniendo en cuenta lo anterior, la Mipyme debe plantear su VISIÓN y su MISIÓN al logro de los objetivos y a la continuidad en el mercado, objetivo esencial de esta interventoría en la ejecución de todos los proyectos y obras de infraestructura vial.

8.4. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.

“El propósito gerencial de establecer objetivos es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos. Los objetivos bien establecidos son específicos, cuantificables o medibles, y contienen una fecha límite para su consecución.”³⁷

Los objetivos concretos y medibles son valiosos para la administración por tres razones: 1) centran los esfuerzos y alinean las acciones en toda la organización, 2) sirven como patrones de medida para rastrear el desempeño y los avances de una compañía, y 3) motivan e inspiran a los empleados a esforzarse más. Lo ideal es que los administradores formulen objetivos desafiantes pero factibles, que procuren que la organización se estire para alcanzar todo su potencial.”³⁸

Por lo tanto, la empresa de cualquier tipo que sea debe tener dos tipos de objetivos, los objetivos financieros y los objetivos administrativos y si miramos la estrategia de calidad tiene que ver con el logro de los dos tipos de objetivos.

³⁷ Conforme citan Charles H. House y Raymond L. Price, “The Return Map: Tracking Product Teams,” Harvard Business Review 60, número. 1, enero-febrero de 1991, p. 93.

³⁸ Administración estratégica, teoría y casos, thompson, peteraf, gamble, strikland, 18va edición

Figura No. 3 CUADRO DE OBJETIVOS FINANCIEROS Y ESTRATÉGICOS.³⁹

OBJETIVOS FINANCIEROS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
Incremento en el nivel de ingresos.	Incremento en la participación en proyectos de interventorías a nivel nacional.
Incremento de dividendos anuales para los socios.	Aumento de rendimiento de capital.
Mantener y mejorar el nivel de rentabilidad en cada proceso.	Lograr menores gastos en inversiones por contrato que la competencia.
Aumentar los flujos de efectivo para la financiación de nuevos proyectos.	Tener mayor capacidad tecnológica que la competencia.
Tener más contratos en ejecución para aumentar los ingresos.	Seguir posicionando a IAR PROYECTOS SAS como la marca.

³⁹ Cuadro de Objetivos financieros y estratégicos (elaboración propia).

9. FORMULACIÓN DE UNA ESTRATEGIA.

Para comenzar a plantear una estrategia debemos antes que nada resolver algunos interrogantes que se deben tener en cuenta a la hora de trazar dicho plan, entre otros tenemos los siguientes:

- ¿Cómo satisfacer a los clientes?

Entregando calidad en el servicio prestado y posteriormente soporte o garantía.

- ¿Cómo ser mejor en el mercado de libre competencia?

Facilitando procesos con valor agregado a todos los clientes.

- ¿Cómo administrar cada uno de los proyectos sin que haya intervención del uno con el otro?

Entregando a personal capacitado que sepa y diferencie completamente cuáles son los requerimientos del contratante.

- ¿Dónde y cómo establecer las mejores opciones de mejora en la calidad del servicio?

En cada una de las acciones que tiene IAR PROYECTOS SAS desde la negociación del contrato, su ejecución e informes correspondientes.

- ¿Cómo determinar los cambios a nivel de regulaciones de impuestos que afectan directamente a las Mipyme?

Estando pendientes de todos los requerimientos oficiales en razón de impuestos y otros que se deban cubrir en la ejecución de los mismos.

Si empezamos a discernir, se encuentra que los directivos de la empresa IAR PROYECTOS SAS, deben ser proactivos y deben aceptar las condiciones que implican los cambios a nivel interno y de políticas “obsoletas” y que no han ayudado a generar valor agregado en la prestación de los servicios por los años de vida de la Mipyme. La adaptación debe darse de una forma rápida e innovadora, creando formas diferentes de interventoría y análisis contractual. Aquí se debe ser eficiente e imaginativo, lo que necesariamente genera un cambio a nivel de cultura

organizacional. La nueva estrategia debe ser inseparable de una buena actitud emprendedora.

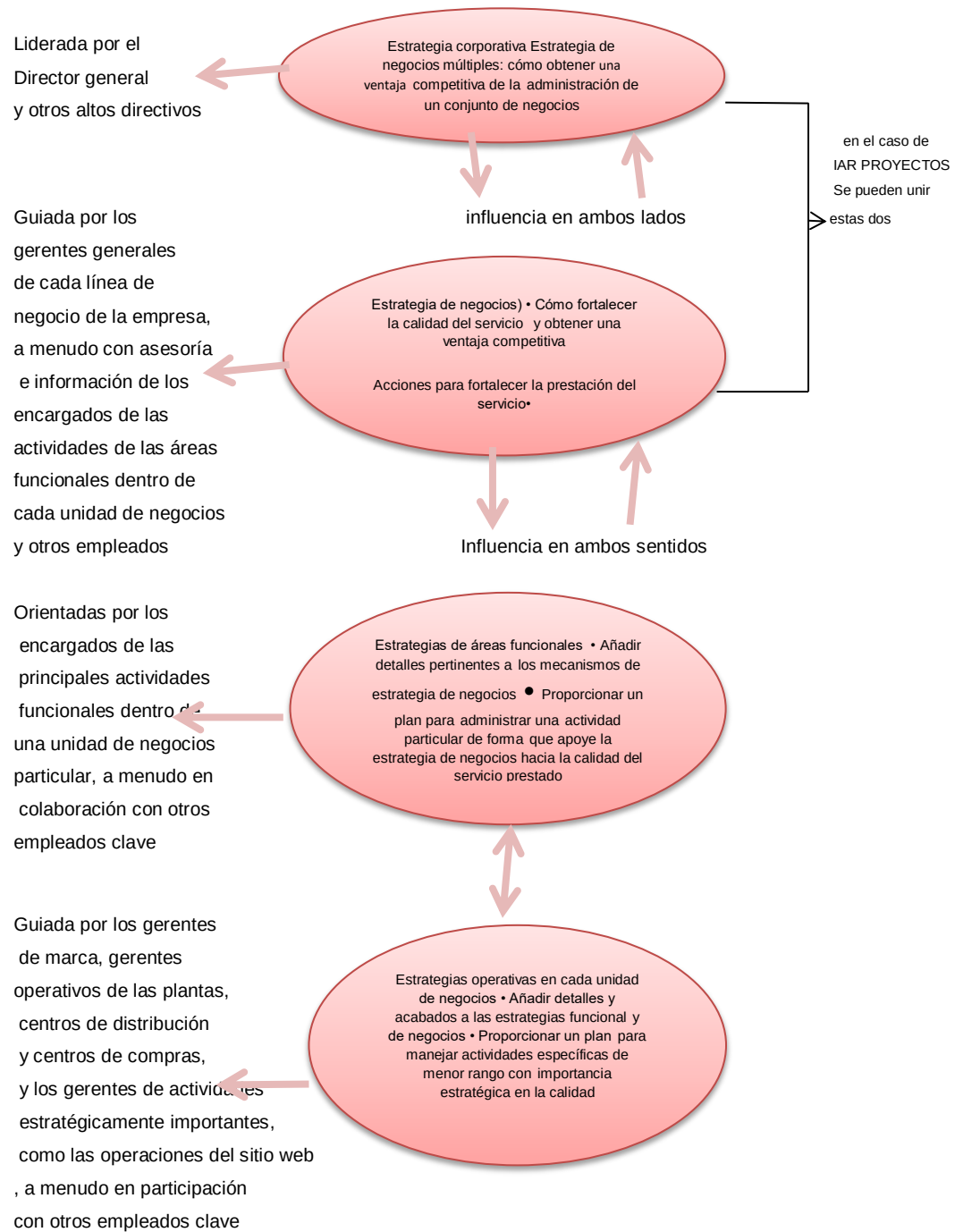
9.1. LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA REQUIERE LA PARTICIPACIÓN DE LOS ADMINISTRADORES DE TODOS LOS NIVELES

Ningún área de la empresa, ningún colaborador y en general ninguna persona que haga parte de la empresa debe estar alejada del planteamiento de las estrategias que se pretendan para mejorar en el área objeto del presente estudio, ya que se está refiriendo al área de **Aseguramiento de la Calidad**. “En última instancia, la responsabilidad de dirigir el proceso de formulación y de ejecución de la estrategia recae en el director general.

En algunas compañías, el director general o propietario opera como visionario estratégico y arquitecto de la estrategia al decidir en persona sus elementos clave, aunque otras personas lo asistan en la recopilación y análisis de datos, y el director general puede consultar a otros directivos y empleados al dar forma a una estrategia general y decidir sobre movimientos estratégicos importantes. Un planteamiento centrado en el director general para elaborar una estrategia es característico de compañías pequeñas, administradas por los dueños, y en ocasiones empresas grandes cuyo fundador es el director general actual, o con directores generales que manifiestan sólidas habilidades de liderazgo estratégico. Steve Jobs, de Apple, Andrea Jung, de Avon, y Howard Schultz, de Starbucks, son ejemplos sobresalientes de presidentes corporativos que influyen de manera importante en la elaboración de la estrategia de sus compañías.”⁴⁰

⁴⁰ Véase una exposición más completa de la estrategia como proceso empresarial en Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel, *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, Nueva York, Free Press, 1998, cap. 5. Véase también Bruce Barringer y Allen C. Bluedorn, “The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management”, *Strategic Management Journal* 20, 1999, pp. 421-444; Jeffrey G. Covin y Morgan P. Miles, “Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage”, *Entrepreneurship: Theory and Practice* 23, núm. 3, primavera de 1999, pp. 47-63; David A. Garvin y Lynned C. Levesque, “Meeting the Challenge of Corporate Entrepreneurship”, *Harvard Business Review* 84, núm. 10, octubre de 2006, pp. 102-112.

Figura No. 4 Jerarquía de elaboración de la estrategia de una compañía⁴¹



⁴¹ Jerarquía de elaboración de la estrategia de una compañía (elaboración propia para resumen).

LAS CINCO ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS ¿Cuál emplear?

“La estrategia competitiva de una compañía aborda sólo las especificidades del plan de la administración para competir con éxito: sus medidas específicas para complacer a los clientes, sus acciones de ofensiva y las de defensiva para contrarrestar las de los rivales, sus respuestas a las condiciones que prevalezcan en el mercado en el momento, sus iniciativas para fortalecer su posición en el mercado y la clase específica de ventaja competitiva que pretende obtener. Son remotas las posibilidades de que dos empresas —incluso en la misma industria— apliquen estrategias competitivas exactamente iguales en cada detalle. ¿Por qué? Porque los administradores siempre tienen una forma muy propia de abordar las presiones competitivas y las fuerzas impulsoras de una industria, de prever las condiciones comerciales futuras y de las especificidades de las estrategias más sensatas para su empresa particular a la luz de sus fortalezas y debilidades, de sus oportunidades comerciales más prometedoras y de las amenazas o carencias externas a su bienestar futuro.”⁴²

Con el análisis de las estrategias competitivas se puede afirmar que IAR PROYECTOS SAS, tiene la ventaja comparativa de poder flexibilizar sus acciones hacia el logro de la estrategia de Calidad esperada a través de:

- **Costos bajos:** No es disminuir el costo de los servicios, es hacerle ver que con el valor agregado (la calidad del servicio), se está dando cumplimiento a lo requerido por el contratista o la entidad contratante y se está integrando cada uno de los parámetros del contrato. Lo que redundara en una eficiencia y una efectividad de parte de IAR PROYECTOS SAS.
- **Diferenciación Amplia:** (cadena de valor). En cada servicio prestado se debe hacer énfasis en los atributos que se tiene para hacer la calificación en

⁴² Tomado de (Administración estratégica, Thompson, teoría y casos, capítulo 5, pág. 131).

la interventoría, el aumento de los parámetros a tener en cuenta, que pueden ser de gran similitud, pero con diferenciaciones mínimas que muestren la diferencia del servicio y el gran compromiso de entregar los resultados bajo nuevos y mejores parámetros.

- **Diferenciación dirigida:** entregada a cada unidad de servicio de consultoría, única e individual con el compromiso de la retroalimentación a corto plazo entre el contratista o la entidad contratante y la Mipyme IAR PROYECTOS SAS.
- **Proveedores de mejores costos.** Indudablemente es importante relacionar e involucrar a los proveedores en la prestación de nuestro servicio, haciéndoles ver que a medida que ellos manejen un nivel de costos bajo, podrán obtener un volumen de pedidos más altos, y esto hará que se tenga mayor rentabilidad de parte de ellos y una mayor disponibilidad de efectivo dentro de la Mipyme.
- **Empresa de mejores costos.** Ofrecer características comparables con menor precio que los rivales o igualar sus precios y ofrecer mejores características.
- Experiencia única en reducir costos y al mismo tiempo incorporar características y atributos de vanguardia. Capacidades de entregar al mismo tiempo características diferenciadas de menores costos y mayor calidad.

Tomadas en cuenta estas estrategias podemos tomar las siguientes conclusiones para la puesta en marcha de las **ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS PARA LA SOSTENIBILIDAD COMPETITIVA DE LA MYPIME “IAR PROYECTOS SAS”**.

Teniendo en cuenta las observaciones realizadas a la empresa IAR PROYECTOS SAS, en todo el recorrido del proyecto, podemos afirmar que la Mipyme en cuestión debe empezar a aplicar en todos y cada uno de sus proyectos tres estrategias genéricas, que necesariamente deben mostrar en el corto plazo un beneficio representativo, en cuanto a la prestación del servicio de interventoría en todos los proyectos de infraestructura vial, estos tres (3) conceptos son:

Costos bajos, Diferenciación Amplia, Diferenciación dirigida.

Como se dice en el documento no es bajar los costos del servicio, es mostrar el valor agregado de cada uno de estos, mostrando que realmente se está cumpliendo con todos los requisitos puestos por el contratante sin aumentar los costos del mismo servicio, satisfaciendo, cumpliendo y mostrando la calidad en la prestación del mismo.

Es hacerle ver al contratante que se está entregando muy buena calidad con el presupuesto que ellos mismos han delimitado para la consecución del servicio que la empresa está entregando, esto nos lleva a la **Diferenciación Amplia** que no es más que mostrar los verdaderos atributos que tiene la empresa para el cumplimiento de sus compromisos, además del valor agregado que tiene el poder aumentar algunos parámetros dentro de los requisitos de interventoría de parte de nosotros como contratista. Lo que llevará a que el cliente (contratante) observe y se dé cuenta de que la empresa le está entregando una gran Diferenciación frente a otros interventores de obras.

Frente al punto de la **Diferenciación dirigida**. Nos indica que cada interventoría es única y que por lo tanto se le debe realizar como si fuera la primera y la última que se realiza, poniendo todo el empeño, el tiempo y la dedicación posible, lo que llevará a que el ente contratante, se entere que es un cliente muy especial para IAR PROYECTOS SAS, y todo esto con los parámetros trazados por

la empresa que en la actualidad está realizando la documentación para la prestación del servicio con calidad y eficiencia.

Tenidos en cuenta estos tres factores IAR PROYECTOS SAS empieza a mejorar sus niveles y calificación de calidad en todos y cada uno de sus proyectos de interventoría. Sin dejar de lado el seguimiento y buen comportamiento de las demás áreas de la empresa, lo que necesariamente redundará en un aumento de la competitividad a corto y mediano plazo.

Para dar continuidad y que realmente se tengan en cuenta estos tres ítems, es importante entonces fortalecer la estrategia competitiva en acciones y momentos claves que veremos en el punto siguiente del presente documento.

10. FORTALECER LA POSICIÓN COMPETITIVA DE UNA EMPRESA Acciones, momento oportuno y alcances estratégicos de las operaciones.

Realizado el análisis del área de calidad que nos ha llevado a través del estudio a tomar unas determinaciones, debemos recalcar que la empresa siempre debe ir a la ofensiva, de tal manera que se mejore la posición en el mercado de la empresa IAR PROYECTOS SAS. y mejorar su desempeño general.⁴³

Se debe tener muy en cuenta la participación en el mercado de los competidores, lo que nos va a mostrar constantemente el camino a la creación de nuevas estrategias y / o de fortalecer las que se están utilizando en la consecución

⁴³ Se presenta un análisis detallado de estrategias ofensivas agresivas en George Stalk, Jr., y Rob Lachenauer, "Hardball: Five Killer Strategies for Touncing the Competition", Harvard Business Review 82, núm. 4, abril de 2004, pp. 62-71. Hay un análisis de estrategias de ofensiva para entrar en mercados donde hay empresas que obtienen ganancias superiores al promedio en David J. Bryce y Jeffrey H. Dyer, "Strategies to Crack Well-Guarded Markets", Harvard Business Review 85, núm. 5, mayo de 2007, pp. 84-92. Se presenta un análisis de estrategias de ofensiva adecuado en particular para líderes de la industria en Richard D'Aveni, "The Empire Strikes Back Counterrevolutionary Strategies for Industry Leaders", Harvard Business Review 80, núm. 11, noviembre de 2002, pp. 66-74. 2 George Stalk, "Playing Hardball: Why Strategies Still Matters", Ivey Business Journal 69, núm. 2,

de interventorías y nuevos contratos a nivel nacional, esto hace que se analice el mercado constantemente, y sus alternativas de penetración, como lo han hecho las grandes empresas en el mundo. Para obtener ventajas competitivas, obteniendo beneficios de la participación que tienen hoy en el mercado local.

Todo esto debe llevar a que la empresa IAR PROYECTOS SAS obtenga una mayor participación en el mercado, aumente sus márgenes de rentabilidad y además tenga un crecimiento más rápido, traducido todo esto en aumento de la reputación y credibilidad en el mercado de la interventoría en infraestructura Vial.

Para el logro de todo esto y el alcance del desarrollo de la estrategia a nivel del área de Calidad la empresa IAR PROYECTOS SAS, debe:

- a. Mantener sus ventajas comparativas para convertirlas en ventajas sustentables.
- b. Poner en marcha las estrategias antes vistas y que se aplican al área de calidad con el propósito de hacer que la competencia tenga que implementar nuevas técnicas de competitividad en el área en cuestión.
- c. Aprovechar todo el conocimiento y experiencia para la aplicación de factores claves en las interventorías.
- d. Emprender acciones continuas de mejoramiento en los sistemas de Calidad. Lo que necesariamente llevará al sostenimiento de las demás áreas de la empresa en niveles óptimos.
- e. Aprender a tomar decisiones de forma y de fondo para evitar la pérdida de credibilidad en el mercado.

11. Elegir la base de un ataque competitivo.

Dentro de esta parte debemos entrar a analizar en el terreno a los competidores, observar todas sus cualidades, su forma de prestar el servicio, su infraestructura, y en general todos aquellos aspectos que puedan hacer la diferencia en la prestación de sus servicios.

Cuando se haga dicho estudio, IAR PROYECTOS SAS diseñará las estrategias de mejora y toma el mercado de tal forma, que se note la diferencia en todos y cada uno de los aspectos de contratación. Aunque todo esto no es fácil y los competidores también estarán diseñando sus estrategias. Por esta razón la tarea del *Benchmarking* no es fácil, además de que nos va a mostrar hecho el mismo todas sus fortalezas y debilidades.

12. Las principales opciones de una estrategia de ofensiva son las siguientes:

1. Aplicar una ventaja basada en costos para atacar a los competidores a partir del precio o valor. Una ofensiva de recorte de precios implica ofrecer a los clientes un producto igualmente bueno o mejor a un precio menor, u ofrecer un producto de menor precio y calidad que dé a los clientes más valor por su dinero. Ésta es la clásica ofensiva para mejorar la posición en el mercado de una empresa respecto de sus rivales, pero sólo funciona bien en ciertas circunstancias.⁴⁴

⁴⁴ Ian C. MacMillan, Alexander B. van Putten y Rita Gunther McGrath, "Global Gamesmanship", Harvard Business Review 81, núm. 5, mayo de 2003, pp. 66-67; véase también Ashkay R. Rao, Mark E. Bergen y Scott Davis, "How to Fight a Price War", Harvard Business Review 78, núm. 2, marzo-abril de 2000, pp. 107-116. 6 D. B. Yoffie y M. A. Cusumano, "Judo Strategy—The Competitive Dynamics of Internet Time", Harvard Business Review 77, núm. 1, enero-febrero de 1999, pp. 70-81.

Los precios bajos permiten ampliar la participación de mercado si los competidores no responden con sus propias reducciones de precios y si el retador convence a los compradores de que su producto les ofrece una mejor propuesta de valor. Sin embargo, esta estrategia incrementa las ganancias totales sólo si las ganancias de las ventas unitarias adicionales bastan para compensar el impacto de los precios reducidos y los márgenes más reducidos por unidad vendida. Las ofensivas de recortes de precios suelen ser fructíferas sólo cuando una empresa consigue primero una ventaja de costos y después ataca a sus competidores con un precio menor⁴⁵.

2. Pasar por encima de los competidores adoptando primero las tecnologías de siguiente generación o llegando primero al mercado con productos de la siguiente generación. En industrias basadas en la tecnología, el momento oportuno de superar a un competidor bien establecido es cuando hay un cambio a la siguiente generación tecnológica. Sin embargo, este tipo de estrategia de ofensiva es de alto riesgo, pues requiere una inversión costosa en un momento en que aún se desconocen las reacciones del consumidor ante la nueva tecnología.
3. Procurar la innovación continua del servicio para arrebatarse ventas y participación de mercado de rivales menos innovadores. La introducción continua de servicios nuevos y mejores pone en los rivales una tremenda presión competitiva, en especial cuando las capacidades de desarrollo de nuevos productos de los rivales son débiles. No obstante, estas ofensivas sólo son sustentables si una empresa cuenta con las suficientes habilidades de innovación de producto para mantener su producción a toda capacidad y también el entusiasmo de los compradores por sus ofertas de productos nuevos y mejores.

⁴⁵ Ian C. MacMillan, Alexander B. van Putten y Rita Gunther McGrath, "Global Gamesmanship", Harvard Business Review 81, núm. 5, mayo de 2003, pp. 66-67; véase también Ashay R. Rao, Mark E. Bergen y Scott Davis, "How to Fight a Price War", Harvard Business Review 78, núm. 2, marzo-abril de 2000, pp. 107-116. 6 D. B. Yoffie y M. A. Cusumano, "Judo Strategy—The Competitive Dynamics of Internet Time", Harvard Business Review 77, núm. 1, enero-febrero de 1999, pp. 70-81.

4. Adoptar y mejorar las ideas buenas de otras empresas (rivales o no). Las empresas con mentalidad de ofensiva a menudo toman sin tardanza toda buena idea que no tenga protecciones de patentes o legales, la hacen suya y después la aplican con determinación para crear ventajas competitivas para sí mismas.
5. Emplear tácticas de ataque y repliegue o de guerrilla para arrebatarse ventas y participación de mercado a rivales complacientes o distraídos. Entre las opciones de “ofensivas de guerrilla” se encuentran los recortes ocasionales de precios (para ganar un pedido grande o una cuenta importante a un rival), sorprender a los rivales clave con explosiones esporádicas pero intensas de actividades de promoción (ofrecer un periodo de prueba especial a clientes nuevos para alejarlos de las marcas rivales) o lanzar campañas especiales para atraer a los compradores de los rivales afectados por huelgas o con problemas para satisfacer la demanda. Las ofensivas de guerrilla se ajustan en particular bien a los retadores pequeños que no cuentan con los recursos ni la visibilidad del mercado necesarios para emprender un ataque completo sobre los líderes de la industria y a los que tal vez los rivales más grandes consideren que no vale la pena castigar con represalias.⁴⁶
6. Lanzar un golpe preventivo para asegurar una posición ventajosa a la vez que se previene o se desalienta a los rivales de intentar imitarlos. Lo que hace que una acción sea preventiva es su naturaleza única: quien actúe primero obtiene activos competitivos que los rivales no están listos para igualar.

⁴⁶ Ian C. MacMillan, Alexander B. van Putten y Rita Gunther McGrath, “Global Gamesmanship”, *Harvard Business Review* 81, núm. 5, mayo de 2003, pp. 66-67; véase también Ashkay R. Rao, Mark E. Bergen y Scott Davis, “How to Fight a Price War”, *Harvard Business Review* 78, núm. 2, marzo-abril de 2000, pp. 107-116. 6 D. B. Yoffie y M. A. Cusumano, “Judo Strategy—The Competitive Dynamics of Internet Time”, *Harvard Business Review* 77, núm. 1, enero-febrero de 1999, pp. 70-81.

12.1. Algunos ejemplos de acciones preventivas son:

- Acaparar a los mejores distribuidores en una región geográfica o país particular.
- Conseguir los lugares más favorables en términos de características demográficas de los clientes, costos, acceso al transporte, abastecimiento de materias primas o insumos de costos bajos.
- Comprometer a los proveedores más confiables y de alta calidad mediante asociaciones exclusivas, contratos de largo plazo o adquisiciones.
- Estar en posibilidades de obtener con rapidez los activos de rivales en problemas a precios de remate.
- Para que sea fructífera, una acción preventiva necesita dar a la empresa una posición excelente que no se iguale o se descarte con facilidad. El tiempo que una ofensiva se tarda en rendir frutos varía según las circunstancias competitivas.

Anexo N°1. Certificado de existencia y Representación legal⁴⁷



CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

SEDE VIRTUAL

CODIGO VERIFICACION: A18563854BFE85

6 DE JUNIO DE 2018 HORA 17:26:19

AA18563854

PAGINA: 1 de 3

ESTE CERTIFICADO FUE GENERADO ELECTRONICAMENTE Y CUENTA CON UN CODIGO DE VERIFICACIÓN QUE LE PERMITE SER VALIDADO SOLO UNA VEZ, INGRESANDO A WWW.CCB.ORG.CO

RECUERDE QUE ESTE CERTIFICADO LO PUEDE ADQUIRIR DESDE SU CASA U OFICINA DE FORMA FÁCIL, RÁPIDA Y SEGURA EN WWW.CCB.ORG.CO

PARA SU SEGURIDAD DEBE VERIFICAR LA VALIDEZ Y AUTENTICIDAD DE ESTE CERTIFICADO SIN COSTO ALGUNO DE FORMA FÁCIL, RÁPIDA Y SEGURA EN WWW.CCB.ORG.CO/CERTIFICADOSELECTRONICOS/

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL O INSCRIPCION DE DOCUMENTOS.

LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA, CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS E INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL

CERTIFICA:

NOMBRE : IAR PROYECTOS SAS

N.I.T. : 900709306-8 ADMINISTRACION : DIRECCION SECCIONAL DE IMPUESTOS DE BOGOTA, REGIMEN COMUN

DOMICILIO : BOGOTA D.C.

CERTIFICA:

MATRICULA NO: 02424703 DEL 10 DE MARZO DE 2014

CERTIFICA:

RENOVACION DE LA MATRICULA :20 DE MARZO DE 2018

ULTIMO AÑO RENOVADO : 2018

ACTIVO TOTAL : 2,661,128,634

TAMAÑO EMPRESA : PEQUEÑA

CERTIFICA:

DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL : CR 46 NO. 22 B 20 OF 507

MUNICIPIO : BOGOTA D.C.

EMAIL DE NOTIFICACION JUDICIAL : RAFAELVILLAROSPINA@GMAIL.COM

DIRECCION COMERCIAL : CR 46 NO. 22 B 20 OF 507

MUNICIPIO : BOGOTA D.C.

EMAIL COMERCIAL : RAFAELVILLAROSPINA@GMAIL.COM

CERTIFICA:

CONSTITUCION: QUE POR DOCUMENTO PRIVADO NO. sin num DE ACCIONISTA UNICO DEL 7 DE MARZO DE 2014, INSCRITA EL 10 DE MARZO DE 2014 BAJO EL NUMERO 01814364 DEL LIBRO IX, SE CONSTITUYO LA SOCIEDAD COMERCIAL DENOMINADA IAR PROYECTOS SAS.

CERTIFICA:

QUE POR ESCRITURA PUBLICA NO. 1178 DE LA NOTARIA 12 DE BOGOTA D.C., DEL 2 DE OCTUBRE DE 2014, INSCRITA EL 16 DE OCTUBRE DE 2014 BAJO EL NUMERO 01877078 DEL LIBRO IX, LA SOCIEDAD DE LA REFERENCIA

⁴⁷ Certificado de existencia emitido por la Cámara de comercio de Bogotá

CONCLUSIONES

- Empezar a aplicar en todos los proyectos tres estrategias genéricas, que muestren a corto plazo un beneficio representativo en cuanto a la prestación del servicio de interventoría en proyectos de infraestructura vial.
- Mostrar la diferenciación en la prestación del servicio bajo todos los parámetros observados en el presente estudio.
- Mantener en constante retroalimentación los procesos de calidad a fin de no repetir e incurrir en fallas del sistema.
- Consolidar a través de AXXA Colpatria, toda la documentación que los llevará a la obtención de mejor calificación en el área objeto de estudio.
- Mantener en constante observación y estudio a la competencia.
- El mejoramiento del aseguramiento de la calidad llevará a que la Mypime implemente mejoras en el balance social y en la calidad de vida de sus empleados.
- Existe un aporte significativo en manejo de herramientas de ayuda al análisis cualitativo, para la implementación de procesos de mejora en la empresa.
- Se debe tener un manejo integral en todos los procesos y áreas para cumplir con la optimización del servicio que se prestará.
- Al desarrollar el análisis empresarial, se obtuvo el resultado del mapa, el cual determino el área susceptible de mejora.
- Se planteó la situación de mejora en el área que presentaba un porcentaje menor de participación en el desarrollo de la empresa IAR PROYECTOS SAS.
- Con la mejora de dicha área la empresa aumentará la efectividad en la participación futura en los procesos licitatorios y concursos a nivel local, regional y nacional.
- Se puede mejorar la prestación del servicio en cada contrato, obteniendo mejores resultados de calificación en los procesos que se están llevando a cabo.

RECOMENDACIONES

- Siempre recordar que no se está solo en el mercado y que se debe estar en constante actualización, no solo en el área objeto de estudio, sino también en las demás áreas de la empresa IAR PROYECTOS SAS.
- Proponerse por mantener los niveles de atención y servicio, bajo las condiciones de exigencia a los contratistas y entidades a las que se supervisa o asesora.
- Consolidar los procesos de personal y sus actualizaciones en temas relacionados con la interventoría de infraestructura vial.
- Mantener los niveles de calificación en las demás áreas de la empresa con el propósito de no incurrir en detrimento de la imagen que se ha tenido en los años de existencia de IAR PROYECTOS SAS.
- Mantener los niveles de calidad en la prestación de los servicios con el propósito de alcanzar niveles de calificación más elevados, para reconocimientos a nivel nacional.
- Auditar internamente los procesos y al personal que están encargados de todos los nuevos proyectos.
- Conservar siempre un nivel de información y capacitación entre el personal para que esté conserve los lineamientos en cada contrato de interventoría.
- Distribuir y utilizar dentro del periodo fiscal los recursos asignados a los procesos de mejora de personal en los aspectos antes mencionados y en el balance social de la Mipyme objeto de estudio.

GLOSARIO DE TERMINOS

Alternativa: posibilidad o necesidad de elegir entre varias opciones. **Es la opción que existe entre dos o más cosas;** es decir es cuando se tiene la posibilidad de poder seleccionar, preferir, optar, escoger o elegir entre dos o varias cosas o situaciones diferentes.

Análisis interno: Se realiza observando el comportamiento interno de un objeto o empresa.

Análisis externo: Se realiza con los factores externos que tienen que ver con el desempeño directo de la compañía.

Ancestros: Antepasados, persona de la cual descende.

Andamiaje: Es el aprendizaje guiado a través de un proceso de construcción de estructuras de conocimientos con el fin de alcanzar las habilidades potenciales que no serían posibles aprender de forma autónoma.

Aspiraciones: objetivos que cumplir, metas que se marca de acuerdo con sus inquietudes personales y su modo de ser. Las aspiraciones son totalmente subjetivas, cada ser humano es único e irrepetible. (Deseo apasionado buscaba con anhelo un lugar para poder dedicarse a meditar). Afán, ansia.

Benchmarking: es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas como las mejores prácticas, "aquellos competidores más duros".

Bitácora: El cuaderno de bitácora era usado por los navegantes para registrar el desarrollo del viaje. Este cuaderno servía, por lo tanto, para llevar un registro de los incidentes sufridos en el recorrido, las soluciones planteadas, las rutas recorridas, entre otros.

Cesante: Se refiere al empleado, especialmente del gobierno, a quien se priva de su empleo o cargo el cesante confiaba en que el sindicato solucionaría su situación laboral.

Crecimiento: Bienestar a largo plazo en el proceso social con enfoque de mercadeo, producción, servicios, rentabilidad y crecimiento.

Consultoría: Se enfoca en aconsejar empresas, para conseguir un objetivo.

Competitividad: es la capacidad de competir. En el ámbito de la **economía**, la competitividad se refiere a la capacidad que tiene una persona, empresa o país para obtener rentabilidad en el mercado frente a sus otros competidores.

Competencia: Las competencias son aquellas habilidades, capacidades y conocimientos que una persona tiene para cumplir eficientemente determinada tarea.

Las competencias son características que capacitan a alguien en un determinado campo. No solo incluyen aptitudes teóricas, sino también definen el pensamiento, el carácter, los valores y el buen manejo de las situaciones problemáticas.

Correctivo: Término que deriva del vocablo latino correctus, es un adjetivo que se utiliza para calificar a aquello que no presenta fallas, errores o faltas, lo correcto se desarrolla de acuerdo a las reglas o las normas establecidas.

Cualitativo: Un análisis cualitativo, por lo tanto, está orientado a revelar cuáles son las características de alguna cosa. De este modo, lo cualitativo se centra en su cualidad, a diferencia de lo cuantitativo que está enfocado en las cantidades.

Desfase: En un sentido más amplio, alude a un desajuste, un desacople o una desarticulación, Un desfase es una diferencia que se registra entre dos elementos que, por lo general, son concordantes o deberían serlo.

Denota: indicar, señalar, mostrar.

Dispersión: Hecho de separar o separarse dos o más cosas.

Discernir: Verbo activo transitivo. La definición de discernir se trata de diferenciar, diversificar distinguir o desigualar algo de otro objeto o cosa e indicando la desemejanza que hay en ella. Adjudicar, ceder, dar y otorgar de un empleo, ocupación, cargo, puesto y dignidad.

Direccionar: Determinar la dirección que debe seguir un paquete de datos para llegar a su destino.

Dividendos: Parte de los beneficios de una sociedad atribuida a cada accionista, según el número de acciones que se posea.

Diagnóstico: concepto dado sobre el estado de un examen u observación a una obra o muestra.

Directrices: parámetros que se deben seguir en un proceso.

DOFA: Análisis cualitativo de una unidad productiva, realizado con el ánimo de mejoras en el tiempo.

Estrategias: Es la que potencia los resultados de la empresa, mediante planes de mejoramiento.

Englobar: incluir varias cosas o procedimientos en una sola.

Erogación: Erogación es el acto de gastar o distribuir recursos, siendo una forma activa del verbo erogar. Esta palabra es propia de la economía y no suele utilizarse en el lenguaje diario o no formal, por lo que es más bien técnico.

La erogación se aplica a dinero o bienes que tienen un valor económico y no solo se distribuyen entre personas, sino que también se utilizan para inversiones o gastos necesarios para llevar a cabo un negocio o proyecto.

Fuente: fuente es **el** principio, fundamento u origen de una cosa, por ejemplo: “el dolor de mi cabeza es la fuente de tantas preocupaciones que tengo encima”.

Flujo: El flujo es **acción y efecto de fluir**. La palabra flujo es de origen latín *fluxus*. La palabra flujo tiene diversos significados todo depende de cómo sea empleada y en qué contexto se encuentra. Flujo es el **movimiento de aumento de la marea** por ejemplo “el flujo del agua fue imparable y destruyo todos los comercios que se encontraba a su alrededor”. Asimismo, flujo son *los diferentes compuestos que se emplean en los laboratorios con el fin de fundir minerales y aislar materiales*.

Injerencia: La definición de esta palabra es la acción y la consecuencia de injerirse. Definiendo a injerir como introducir una cosa en otra; introducir en un texto una nota, una palabra, un párrafo, etc. En tanto como verbo pronominal señala introducirse, entrometerse en algún asunto o negocio.

Inoficioso: Algo que no produce beneficios.

Inquietudes: Falta de sosiego y tranquilidad, despreocupación, inclinación hacia algo, especialmente en el campo no material.

Interponer: Poner una cosa sobre otra o darle mayor importancia.

Licitación: Acción o efecto de ofrecer un precio por lo que se debe hacer.

Líder: Líder es **director, jefe o conductor de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad**. El líder es visto como la persona capaz de incentivar, motivar y ejercer influencia en el comportamiento o modo de pensar de su personal de equipo con el propósito de trabajar por un bien común.

El líder tiene la función de transmitir una visión global e integrada, mostrar confianza al grupo, orientar y movilizar a las personas a concretizar los objetivos planteados, animar y mantener el interés del grupo a pesar de los obstáculos y crisis que se pueden encontrar a lo largo del trabajo, reforzar los sucesos y cuando sea necesario corregir los desvíos. Asimismo, el líder debe de utilizar todo el potencial de su personal y repartir las funciones a cada uno.

Lineamientos: Es una tendencia, una dirección o un rasgo característico de algo. Por ejemplo, un presidente puede tomar una decisión y afirmar que respeta su "*lineamiento político*", es decir, que se encuentra en sintonía con su ideología o con su partido político. El término también puede ser utilizado como un **conjunto de órdenes o directivas** que un líder realiza a sus seguidores o subordinados. Siguiendo con el ejemplo político, un mandatario puede pedir la renuncia a un ministro que actúa en forma contraria a su lineamiento.

Lucro: (del latín *lucrum, lucri, beneficio*) este se refiere al provecho, beneficio económico, utilidad, ingreso, ganancia o plusvalía obtenidas para el controlador de la producción o distribución de determinado producto o servicio. Este término es utilizado en la economía, la contabilidad y la jurisprudencia, utilizándose para describir los resultados o los fines (ánimo de lucro) que pueda tener alguna persona u organismo participante de un mercado.

Metodología: Es un vocablo a partir de tres palabras de origen griego: *metá* ("más allá"), *oós* ("camino") y *logros* ("estudio"), el concepto hace referencia al plan de investigación que permite cumplir ciertos objetivos en el marco de la ciencia, se puede entender como un conjunto de procedimientos que determinan una investigación de tipo científico o marcan el rumbo de una exposición doctrinal.

Monitorear: Constante observación de un proceso, procedimiento para recomendar acciones de mejora.

Modus operandi: es una locución latina que puede traducirse como “manera de actuar”. Se trata de un modo particular de obrar para cumplir un objetivo. El modus operandi, por lo tanto, está dado por los pasos y los procedimientos que un sujeto o un conjunto de individuos ejecutan con la intención de lograr algo. El concepto se emplea en diferentes ámbitos.

Optimizar: Quiere decir buscar mejores resultados, más eficacia o mayor eficiencia en el desempeño de alguna tarea. De allí que términos sinónimos sean mejorar, optimar o perfeccionar. Mientras que antónimos serían desmejorar o empeorar.

Pest: criterios Políticos, Económicos, Sociales y de tiempo.

Plan estratégico: Proceso de Desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos.

Predictivo: significa anticipar la ocurrencia de un suceso. La diferencia de predictivo es que, en este último, existe el fundamento necesario para predecir un acontecimiento. Ejemplo de Predictivo: Si un atardecer se pone nublado o con brumoso, entonces es fácilmente predictivo que lloverá.

Preventivo: Previene o trata de evitar un daño peligro tomo un medicamento preventivo para las alergias primaverales, se aplica a la maquinaria y herramientas en tiempos determinados.

Prestigio: Buena fama que disfruta una persona por sí misma o por su profesión s us investigaciones le han dado prestigio en el mundo de la ciencia.

Propósito: Un propósito es la intención o el ánimo por el que se realiza o se deja de realizar una acción. Se trata del objetivo que se pretende alcanzar. Este término indica la finalidad, la meta de una acción o de un objeto. Por ejemplo: “El propósito de esta reunión es elegir un representante para el Consejo Escolar”.

Portafolio: El conjunto de los trabajos realizados, maquetas, estudios y proyectos creados por el emprendedor, profesional o candidato.

Redundar: Estar [una cosa] muy llena de algo, en especial de un líquido, hasta el punto de sobrepasar sus bordes o límite.

Reflejo: Un reflejo puede ser una respuesta involuntaria frente a un estímulo; la luz reflejada o la imagen de alguien o de algo que se refleja en una superficie; aquello que pone de manifiesto otra cosa; y la capacidad de una persona para reaccionar de forma rápida y eficiente.

Retroalimentación: Método consistente en mantener la acción o eficacia de un sistema mediante la revisión de los elementos del proceso y de sus resultados, con el fin de realizar las modificaciones que sean necesarias.

Sesgar: Poner una cosa inclinada con respecto a otra que sirve de referencia.

Sostenibilidad: Por definición, a la satisfacción de las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas, garantizando el equilibrio entre crecimiento económico, cuidado del medio ambiente y bienestar social. De aquí nace la idea del **desarrollo sostenible**, como aquel modo de progreso que mantiene ese delicado equilibrio hoy, sin poner en peligro los recursos del mañana. ¡No debemos olvidarnos del futuro!

Urbanismo: Desarrollo de una población mediante la construcción de obras civiles.

Visión: Capacidad de interpretar el entorno y definir estrategias de mejora.

13. BIBLIOGRAFÍA.

- Ciaran Walsh, ratios claves para la dirección de empresas, financial times, biblioteca de empresa, folio.
- Clari, Carlos, El libro de las PYMES, (editorial: granica,)
- Emprendimiento empresarial, corporación para el desarrollo de Caldas.
- Grahan Friend y Stefan Zehle, cómo diseñar un plan de negocios. The economist, colección finanzas y negocios.
- Jeremy Kourdi, Estrategia, claves para tomar decisiones en los negocios.
- Monografía. De la dehesa, Guillermo, comprender la globalización (Madrid, alianza editorial, 2007
- Octavio, Ianni, teorías de la globalización, universidad nacional autónoma de México, México,
- Ramón, Joan, creación y dirección de pymes, (Madrid, días santos, 1999)
- Rodríguez, Joaquín, Administración de pequeñas y medianas empresas quinta edición, (editorial: cengage learning editores, 2002)
- Soto, Eduardo las PYMES ante el desafío del siglo XXL: los nuevos mercados globales, (editorial: Thomson 2003)
- Vergara, Roberto, la planeación y programación de la producción de la pyme como factor de desarrollo, avances investigación en ingeniería.
- Artículos.
- Huapaya, Antonio, pymes: realidad, problemas y alternativas ineludibles de solución, revista alternativa financiera.
- DINERO jueves 29 de agosto de 2.019 <https://www.dinero.com/edicion-impres/pymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-Mipymes-en-colombia/222395>
- Emprendimiento, Universidad autónoma de Manizales, texto de estudio. Guía
- Ruiz, Romeo, las pymes: el cuarto sector de la economía 7 global conference on business and finance proceedings.

Saldívar, Sandra, competitividad y gestión de las pymes, 7 global conference on business and finance proceedings 2

Análisis financiero aplicado- Héctor Ortiz Anaya, universidad externada de Colombia.

Cómo analizar el mercado- Técnicas para entender el comportamiento de las acciones, Deborah Owen y Robin Griffiths, Colección Finanza y negocios, The Economist.

Estrategias claves para tomar decisiones en los negocios, Jeremy Kourdi, Colección finanza y Negocios, The Economist.

Com delinear un modelo de negocios, John Tennent y Graham Friend, Colección Finanzas y Negocios, the economist.

Cómo interpretar informes financieros, J. tracy, limusa Wiley.

Dirección de empresas descentralizadas, j.g.Wissema, financial times, biblioteca de empresa, folio.

Nuevas técnicas de Gestión, Nicola Phillips, Financial Times, biblioteca de empresa, folio.

Ratios claves para la dirección de empresas, Ciaran Walsh, Financial times, Biblioteca de empresa, Folio.