

Proyecto fortalecimiento empresarial de Ingeo Construcciones S.A.S

Ana Catherin Buitrago Munevar

**Universidad Santo Tomas de Aquino
Facultad de Administración de Empresas**

Bogotá, Colombia

2016



Proyecto fortalecimiento empresarial de Ingeo Construcciones S.A.S

Ana Catherin Buitrago Munevar

Proyecto de grado presentado para obtener el título de Administrado de Empresas

Sector: Construcción

Código CIHU 7110

Tutor

Héctor Horacio Murcia Cabra

**Ingeniero Agrónomo / Master of Science en Economía Agrícola, Especialista en Gestión
y Sistemas Empresariales**

Universidad Santo Tomas de Aquino

Facultad de Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

2016

Nota de Aceptación.

Firma Presidente de Jurado

Firma de Jurado

Firma de Jurado

Bogotá D.C., diciembre de 2016

Dedicatoria

Este trabajo de grado quiero dedicárselo especialmente a mis padres, quienes me han apoyado desde el inicio de mi formación profesional, quienes desde el principio me brindaron su apoyo y su paciencia para lograr mis objetivos, sin ellos esto no sería posible. Gracias a su dedicación, esfuerzo y perseverancia me formaron como una persona responsable y emprendedora para poder lograr mis sueños y objetivos.

“Todos los sueños son posibles y hay que trabajar para alcanzarlos”

Agradecimientos

Al profesor Héctor Horacio Murcia Cabra, por el apoyo, interés y acompañamiento desde el inicio de esta etapa, me guio para poder presentar un trabajo que cumpla con los estándares de calidad acordes con la universidad.

Al representante legal de la empresa Ingeo Construcciones S.A.S., Ingeniero Sergio Maldonado, por haberme dejado hacer parte del proceso de análisis y adaptación de este trabajo, que con su gran entusiasmo me permitió encaminar la empresa a un rumbo prospero, así mismo por enseñarme que tenemos una mente poderosa que permite lograr nuestros sueños constantes, teniendo como clave la perseverancia y emprendimiento, para que nos lleve al mejoramiento continuo, la cual es la evidencia que lo que comenzó como un sueño hoy en día es una realidad y demostración de pasión por algo.

A la Universidad Santo Tomas por proporcionarme toda la ayuda e información cuando la necesité al realizar este trabajo y por formarme académicamente y fortalecer los conocimientos en pro de una persona íntegra.

Tabla de contenido

	pág.
1. Introducción.....	13
2. Planteamiento del problema	15
2.1 Formulación del Problema.....	17
3. Objetivos.....	18
3.1 Objetivo General.....	18
3.2 Objetivos Específicos	18
4. Metodología.....	19
4.1 Realización de un análisis holístico del contexto actual y de las características internas de la empresa.	19
4.2 Priorización integral de las áreas de mejoramiento identificadas en el análisis integral, para identificar una base de mejoramiento empresarial.....	20
4.3. Elaboración de una propuesta de plan de fortalecimiento empresarial.....	20
5. Revisión de literatura.....	21
5.1 Fuentes primarias consultadas, autores, obras y/o documentos.....	21
5.2 Población ocupada por sector económico en la ciudad de Bogotá	24
5.3 Estrategia de Michael Porter	29
5.4 Los 10 pecados mortales del marketing.....	32
5.5 Análisis FODA*	33
6. Resultados y Discusión.....	35
6.1 Sistema y Enfoque Holístico en la empresa.....	35
6.1.1 Análisis de Aspectos Externos	36
6.2 Análisis de PESTEL	37
6.2.1 Aspecto Político:	37
6.2.2 Aspecto Económico:	38
6.2.3 Aspecto Social:.....	41
6.2.4 Aspecto Tecnológico:.....	42
6.2.5 Aspecto Ecológico:	42
6.2.6 Aspecto Legal:	43
6.3 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	46
6.3.1 Poder de negociación de los proveedores	46
6.3.2. Rivalidad entre competidores de la industria	46
6.3.3 Amenazas de nuevos aspirantes	47
6.3.4 Amenazas de productos o servicios sustitutos	47
6.3.5 Poder de negociación de los compradores	47

7. Sistema de comercialización – Estrategia del servicio	49
7.1 Aspecto Físico.....	56
7.2. Aspecto Económico:	58
8. Estudio Financiero	65
8.1 Estudios Financieros a Corto Plazo	65
8.1.1 Análisis Balance General	67
8.1.2 Análisis Estado de Resultados	68
8.1.3 Análisis de Indicadores Financieros.....	71
8.1.4 Indicadores ROA (rentabilidad sobre activos) y ROE (rentabilidad sobre capital invertido).....	71
8.1.5 Indicador EBITDA (Ganancias antes de impuestos, intereses, amortización y depreciación)	72
8.1.6 Indicador PRUEBA ÁCIDA	72
8.1.7 Indicador de NIVEL DE ENDEUDAMIENTO.....	73
8.1.8 Indicador de CAPITAL DE TRABAJO	73
8.2 Aspecto Administrativo	75
9. Tipo De Empresa	75
9.1 Misión Existente	75
9.2 Visión Existente	75
10. Revisión de aplicación previa de Normas ISO u otras de aseguramiento de calidad en la empresa. 78	
11. Síntesis de situación de la empresa en Diagnóstico Estratégico (SICREAEMPRESA, DOFA,) 79	
12. Diagnóstico Estratégico DOFA	91
13. Priorización de Debilidades.....	95
13.1 Análisis de puntos de mejoramiento (Énfasis en Debilidades).....	98
14. Aplicación de herramientas de Calidad Total.....	111
15. Análisis a través del Diagrama de Pareto	112
15.1 Análisis a través de Espina de Pescado de INGEO CONSTRUCCIONES SAS.	114
15.2 Análisis a través de Como – Como aplicado en INGEO CONSTRUCCIONES SAS.	115
15.3 Programación	116
15.4 Marco Lógico.....	117
16. Aspectos de Gerencia Estratégica en la empresa.....	119
16.1 Propuesta de Valores Corporativos.....	120
16.2 Portafolio de servicios	121
17. Técnicas de innovación	122

17.1. Análisis de Innovación.....	124
18. Organización Administrativa Antes y Después.....	127
18.1 Situación administrativa actual.	127
18.2 Implementación de Organigrama.....	127
18.3 Situación administrativa esperada.	129
18.4 Plan Administrativo	129
18.4.1. Manual de Funciones	130
18.5 Reglamentación	141
18.5.1 Formatos de Control.....	142
18.5.1.1 Capacitación	146
18.5.1.2 Integración de Programa Contable	147
19. Conclusiones.....	148
20. Recomendaciones	150
Bibliografía.....	151
Anexos	154

Índice de figuras

pág.

Figura 1. Participación de la Pyme en Totalidad de Empresas en Colombia.....	22
Figura 2. Figura No. 02. Distribución de las mi pymes según sectores	23
Figura 3. Esquema Ilustrativo de las Cinco Fuerzas Identificadas por Porter.....	30
Figura 4. Correspondiente a las dimensiones del marketing holístico	31
Figura 5. Competitividad sistémica de Ingeo Construcciones S.A.S.	37
Figura 6. Logo empresa Ingeo Construcciones S.A.S.....	50
Figura 7. Ubicación de Ingeo Construcciones S.A.S.	57
Figura 8. Organigrama sugerido para la empresa Ingeo Construcciones SAS.....	128

Índice de tablas

	pág.
Tabla 1. Definición de la Pyme en Colombia.....	21
Tabla 2. Distribución empresarial para Bogotá de acuerdo a la actividad económica 2012	24
Tabla 3. Empleo generados según actividad económica en Bogotá, 2011-2012	25
Tabla 4. Los 10 Pecados y Mandamientos del Marketing.....	32
Tabla 5. Legislación vigente relacionada con el sector de la construcción	43

Índice de cuadros

pág.

Cuadro 1. Sistema y Enfoque Holístico en la empresa.....	36
Cuadro 2. Lista de chequeo de los aspectos Externos Ingeo Construcciones SAS	45
Cuadro 3. Lista de chequeo para Análisis de las 5 Fuerzas de Porter aplicadas a Ingeo Construcciones S.A.S	48
Cuadro 4. Benchmarking.....	52
Cuadro 5. Lista de chequeo para función operacional de Mercadotecnia en Ingeo Construcciones S.A.S	54
Cuadro 6. Lista de chequeo del aspecto Físico INGENIERIA CONSTRUCCIONES SAS	57
Cuadro 7. Estado de Pérdidas y Ganancias INGENIERIA CONSTRUCCIONES SAS.....	59
Cuadro 8. Balance General INGENIERIA CONSTRUCCIONES AÑO 2015.....	60
Cuadro 9. Análisis Estructural Financiero Vertical de Ingeo Construcciones S.A.S.....	61
Cuadro 10. Análisis Estructural Financiero Horizontal de Ingeo Construcciones S.A.S.....	63
Cuadro 11. Balance General Comparativo 2014, 2015 de Ingeo Construcciones SAS.	66
Cuadro 12. Estado de Pérdidas y Ganancias Comparativo 2014, 2015 de Ingeo Construcciones SAS.....	69
Cuadro 13. Lista de chequeo de los Aspectos Económicos y Financieros Ingeo Construcciones S.A.S.....	74
Cuadro 14. Lista de chequeo de los Aspectos Internos Administrativos Ingeo Construcciones S.A.S.....	76
Cuadro 15. Matriz SICREAEMPRESA aplicada a la empresa Ingeo Construcciones SAS.....	79
Cuadro 16. Matriz DOFA de la empresa Ingeo Construcciones SAS.....	91
Cuadro 17. Priorización de debilidades de INGENIERIA CONSTRUCCIONES SAS.....	95
Cuadro 18. Situación Actual y Propuesta de mejora.	98
Cuadro 19. Porcentajes Absolutos y Acumulados de la Priorización de debilidades de Ingeo Construcciones SAS	111
Cuadro 20 Diagrama de Pareto - Priorización de debilidades Ingeo Construcciones SAS.....	113
Cuadro 21. Cronograma del Plan de Mejoramiento INGENIERIA CONSTRUCCIONES SAS	116
Cuadro 22. Marco Lógico Ingeo Construcciones SAS.....	117
Cuadro 23. Identificación de debilidades de posibilidades de innovación organizacional en Ingeo Construcciones SAS.	122
Cuadro 24. Manual de Funciones del Gerente General.....	130
Cuadro 25. Manual de Funciones del Contador.	131
Cuadro 26. Manual de Funciones del Residente de Administrativa.....	132
Cuadro 27. Manual de Funciones del Residente de Obra.....	133
Cuadro 28. Manual de Funciones del Inspector de Seguridad en Salud Ocupacional.	135
Cuadro 29. Manual de Funciones de un Maestro de Obra	137
Cuadro 30. Manual de Funciones del Oficial de Obra.	138
Cuadro 31. Manual de Funciones del Ayudante de Obra.....	140

Índice de anexos

	pág.
Anexo 1. Cámara de Comercio INGEO CONSTRUCCIONES S.AS.....	155
Anexo 2. RUT INGEO CONSTRUCCIONES S.AS.....	161

1. Introducción

Este proyecto es el informe físico de la investigación presentada en la empresa **INGEO CONSTRUCCIONES S.A.S** para buscar un cambio dentro de la empresa. Esto se puede evidenciar en el aporte realizado por parte de su autora, estudiante de la Universidad Santo Tomas, para aplicar sus conocimientos hacia un mejoramiento de la empresa.

En Colombia algunas de las pequeñas y medianas empresas suelen fracasar en el mercado y no ser competitivas, porque poseen problemas de carácter organizacional y operativo, si bien es claro que este tipo de organizaciones son la fuente económica y de crecimiento del país, pues son generadoras de empleo.

Sin embargo en este gremio hay gran variedad de falencias como lo es la falta de un plan estratégico que busque fijación de objetivos corporativos, evitando realizar una gestión a mediano y largo plazo, pues la realidad de muchos empresarios es que se esfuerzan día a día por cumplir con sus deberes sin establecer un plan a futuro, sin proyección alguna

Por otro lado, se observa que no hay aplicación de metodologías financieras organizadas a la actividad empresarial, para llevar a cabo un control presupuestal, sin establecimiento de un capital con crecimiento, sino por el contrario como se vive se gasta; esto implica que no hay una contabilidad con la cual se puedan tomar decisiones, sino por lo contrario se asume esta responsabilidad con el fin de cumplir con unas obligaciones fiscales. Esta contabilidad no se lleva de manera ordenada, lo cual no refleja una situación actual económica y financiera en la empresa, no se toma en serio la generación de flujos de caja, balances y estados financieros, es por eso que aún mas estas empresas no toman decisiones acertadas sino intuitivas que pueden llevar al fracaso.

Es importante resaltar que muchos empresarios suelen mantener la empresa sin una orientación, fijándose metas de enriquecimiento económico, con logros que si bien pueden cumplirse no tengan una orientación clara y efectiva. Esto hace que la organización no alcance un nivel de calidad alto y por ende este efecto hace que en un futuro la rentabilidad de la empresa no crezca con bases sólidas y organizadas.

Con respecto a lo anterior y evidenciando problemas que comúnmente se viven en las pequeñas y mediana empresas, se quiere con este trabajo llevar a cabo un fortalecimiento empresarial en la empresa **INGEO CONSTRUCCIONES S.A.S.**, para consolidarla como

una organización que realice un mejoramiento empresarial continuo, para poder ser ejemplo de crecimiento empresarial colombiano.

Es así como se realizará este proceso de mejoramiento empresarial para proporcionar los conocimientos adquiridos y al finalizar la investigación poder plantear una serie de recomendaciones que permitan llevar a un objetivo más claro de solidez de la empresa, basándose en toda la información recolectada, la cual permitirá mostrar un camino más claro donde la empresa podrá tener más definido su enfoque y poder contribuir de una mejor manera con la economía colombiana.

2. Planteamiento del problema

INGEO CONSTRUCCIONES S.A.S., es una empresa de Obras Civiles, remodelaciones y mantenimientos locativos, creada en el año 2010 por un estudiante de Ingeniería Civil de la Universidad Piloto de Colombia, quien se basó en la experiencia que adquirió en sus trabajos como empleado en diversas empresas, como lo son Sodimac de Colombia, donde adquirió la experiencia como asesor comercial, descubriendo habilidades comerciales y buen manejo de servicio al Cliente. Esto le ayudó a ingresar laboralmente a la empresa Apuestas en línea, donde se enfocó su carrera profesional, desempeñando funciones que lo llevaron a adquirir experiencia en el mercado de la construcción.

Su buen desempeño laboral hizo que se despertaran intereses de constructoras aliadas y así llegó a la Empresa Área Constructiva S.A.S., en la cual llevó a cabo grandes proyectos obteniendo la confianza del Gerente quien le dio poder de manejarlos, es allí donde comienza a crecer la semilla de emprendimiento y el pensamiento e inspiración para crear su propia empresa.

En el año 2009 se da inicio a esta gran idea de empresa sin ninguna orientación a la que se decide comenzar como persona natural en régimen simplificando, comenzando con proyectos locativos en la empresa Apuesta en Línea, donde ya había una experiencia laboral la cual fue el paso para depositar la confianza y así dar comienzo a la vida empresarial.

Al cabo de un tiempo por exigencias de sus clientes se produjo el cambio a Régimen común, persona natural donde por orientación de la Cámara de Comercio empresarialmente no se estaba adquiriendo ningún posicionamiento empresarial sino personal; es por eso que se hace el cambio e inicio para constituir en Junio de 2010 **INGEO CONSTRUCCIONES S.A.S.**

Una vez creada la empresa y comenzado a hacer posicionamiento de la marca, se llegaron a adquirir una variedad de clientes la cual fue haciendo que creciera la empresa progresivamente, sus actividades no cesan hasta tal punto de ser contratados por una constructora la cual subcontrató a INGEO CONSTRUCCIONES S.A.S., para llevar una obra en una gran empresa de transportes, contando con tan mala suerte que el contratante desapareció dejando en la quiebra parcial a INGEO CONSTRUCCIONES S.A.S.; es por este motivo que se da un cese de actividades desde el año 2011 al 2013 por no tener liquidez financiera y se desborda por primera vez el sueño.

En Abril del año 2013, se dio la oportunidad de reactivar INGENIERIA CONSTRUCCIONES S.A.S., dada la casualidad y el ánimo de tocar puertas al mercado de la construcción, encontrándose con la empresa Colombiana de Comercio y/o Alkosto S.A., quienes con la necesidad de adquirir un servicio de suma urgencia constructiva, da la oportunidad de desarrollar diferentes actividades, demostrando calidad y eficiencia, la cual fue la puerta de entrada a un mercado de la construcción basado en grandes superficies.

INGENIERIA CONSTRUCCIONES S.A.S., actualmente se encuentra en un proceso de crecimiento, la cual busca solidez organizacional, administrativa y financiera, con la cual no cuenta al no existir conocimiento de estas bases que son principales para llevar una organización al éxito. Por eso se decide dar punto de inicio a la realización de este fortalecimiento empresarial y más aún un proyecto que sea el pilar para iniciar y así poder alcanzar este objetivo.

La empresa INGENIERIA CONSTRUCCIONES S.A.S., comienza sus actividades comerciales con un desarrollo de empírico que no permite que la empresa crezca sólidamente, pues presenta fallas de informalidad con respecto a la toma de decisiones, al vínculo laboral y sobre todo a los aspectos operativos que debe llevar una empresa, no lleva teneduría ni libros de control, no cuenta con oficina radicada en un sitio estratégico y no se lleva una buena administración de los activos líquidos, no hay una práctica adecuada en la contratación y selección del personal y no hay una estructuración de escalas salariales basadas en esquemas de productividad. Todo lo anterior debido a que el Representante legal de la Empresa **INGENIERIA CONSTRUCCIONES S.A.S.**, lleva su empresa desde una orientación informal, basándose solo en la adquisición de contratos y dejando a un lado la parte organizacional de la empresa.

El objetivo es poder aportar el conocimiento adquirido durante la carrera profesional, para ejecutar un plan de acción que permita que la empresa se fortalezca y siga aportando aún más a la comunidad, otorgando más empleos, y así con ello examinar integralmente la empresa y poder descubrir todas aquellas oportunidades de mejora para llegar a tener un alto grado de calidad y excelencia.

Para la estudiante de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomas y para la carrera en sí, es de vital importancia poder realizar este proyecto ya que en él se verá reflejado el esfuerzo al adquirir los conocimientos y poder ser aplicado tanto en esta empresa como en las que lo requieran, dejando así un proyecto en el cual muchas

empresas más se basen en él y que tengan crecimiento como el que se aportará a **INGEO CONSTRUCCIONES SAS**. Este propósito comienza en el año 2014 y se han comprobado los problemas que en ella se presentan, se evidencia su falta de organización y control, se quiere ver surgir y solidificar para que se instaure como una de las mejores empresas de construcción del país.

2.1 Formulación del Problema

¿Por medio del desarrollo y la aplicación de un proceso integral de fortalecimiento empresarial, la empresa INGEO CONSTRUCCIONES S.A.S., podrá lograr un desarrollo organizacional y competitivo en el sector de las construcciones en Colombia?

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Desarrollar y aplicar un proceso integral de fortalecimiento empresarial que haga posible estudiar el entorno y las características internas de la empresa INGEO CONSTRUCCIONES SAS, para formular un plan de mejoramiento que permita hacer frente a la situación problemática encontrada, para lograr su desarrollo competitivo en el sector de las construcciones en Colombia.

3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis holístico del contexto actual y de las características internas de la empresa, para identificar posibles áreas de mejoramiento de la misma.
- Hacer una priorización integral de las áreas de mejoramiento identificadas en el análisis integral, para identificar una base de mejoramiento empresarial, que permita afrontar las situaciones que impiden el completo desarrollo de la empresa.
- Elaborar una propuesta de plan de fortalecimiento empresarial, de acuerdo con la base de mejoramiento empresarial identificada, el cual permita que la empresa haga frente a la situación problemática encontrada, para lograr su desarrollo competitivo en el sector de las construcciones en Colombia.

4. Metodología

El proyecto de fortalecimiento empresarial está enfocado a la aplicación de una metodología (como lo es la denominada CARIBE) que permita utilizar técnicas de creatividad e innovación empresarial, haciendo posible elaborar un proceso sistémico que evalúe el estado de la empresa, llevar controles de gestión, para que la organización logre eficiencia, eficacia, productividad, calidad con el fin de cumplir las funciones administrativas de planeación, organización, dirección, coordinación y control, y finalmente sintetizar diversos avances técnicos en los campos del enfoque holístico, la planeación estratégica, la calidad total y la programación operativa. (Murcia, 2013)

La metodología Caribe permitirá conocer aspectos importantes en la industria de la construcción, en un estudio que pretende identificar variables que permitan definir el objetivo del problema, seguido a esto se generará diferentes propuestas de mejoramiento, las cuales en conjunto con las directivas de la empresa se culminará generando una estrategia final como un apoyo para posicionarse en el sector de la construcción; así mismo se basará en el fortalecimiento empresarial bajo los criterios de Fayol, analizando la empresa en el área administrativa bajo el ciclo de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

4.1 Realización de un análisis holístico del contexto actual y de las características internas de la empresa.

Como primera instancia se realiza un análisis general, que permita diagnosticar la situación actual en **INGENIERIA CONSTRUCCIONES S.A.S.**, junto con el gerente, para identificar diferentes variables y factores que afecten la empresa.

Se efectuará una consulta interna en la empresa, verificando todo desde la gerencia para así tener un panorama más claro y saber qué puntos atacar, en esto se implementará mediante diferentes técnicas usadas en el campo administrativo.

4.2 Priorización integral de las áreas de mejoramiento identificadas en el análisis integral, para identificar una base de mejoramiento empresarial

Se tendrá en cuenta un análisis interno que permita identificar la actualidad de la empresa y su proyección objetiva.

Para lograr este objetivo específico se aplicarán las diferentes metodologías investigativas que fueron propuestas a lo largo de la carrera de Administración de Empresas en la Universidad Santo Tomás, es por esto de vital importancia tener presente la participación de la empresa y de su gerente el cual proporcionará ideas claras para aplicar a los diferentes modelos empresariales.

Es de esta forma que se propone aplicar mediante la metodología Caribe, la cual es una técnica que se basa en el análisis estratégico y que promueve un fortalecimiento empresarial.

Así se identificará el estado actual de la empresa, donde se podrá contar con pruebas fehacientes, dando como resultado la identificación de las diferentes variables de debilidades y fortalezas para así aplicarlas a una mejora dentro de la empresa.

4.3. Elaboración de una propuesta de plan de fortalecimiento empresarial.

En este objetivo se tendrá en cuenta las fortalezas y oportunidades de la empresa lo cual permitirá identificar las herramientas a favor, con las que se podrá contar para poder aplicar este proyecto.

Para dar cumplimiento a este objetivo se tomará en cuenta toda la información anteriormente recopilada, tanto lo que se investigó del sector de la construcción a nivel nacional e internacional como también la información recopilada por la empresa, de esta forma se podrá usar a favor para generar un informe que evidencie el plan estratégico a implementar, para así aplicar la propuesta de mejoramiento y fortalecimiento empresarial.

5. Revisión de literatura

Para poder llevar a cabo el objetivo principal que es “Desarrollar y aplicar un proceso integral de fortalecimiento empresarial que haga posible estudiar el entorno y las características internas de la empresa INGENIERIA CONSTRUCCIONES SAS, para formular un plan de mejoramiento que permita hacer frente a la situación problemática encontrada, para lograr su desarrollo competitivo en el sector de las construcciones en Colombia.”, es importante realizar una investigación acerca de todos los estudios, proyectos, metodologías, trabajos, monografías e ideologías especializadas en el área de interés, lo cual permite adquirir información para llevar la investigación.

5.1 Fuentes primarias consultadas, autores, obras y/o documentos.

La investigación realizada por FUNDES tiene como población objeto de estudio las pequeñas y medianas empresas (Pymes). La delimitación del universo se basa en la definición de la Ley Mipyme⁶ que establece como “...micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana,...” que cumpla con los criterios de activos y número de empleados para pequeña y mediana que se presentan en la tabla 01, cuando son contradictorios, prevalece el factor activos. (RODRÍGUEZ, 2003, pág. 7)

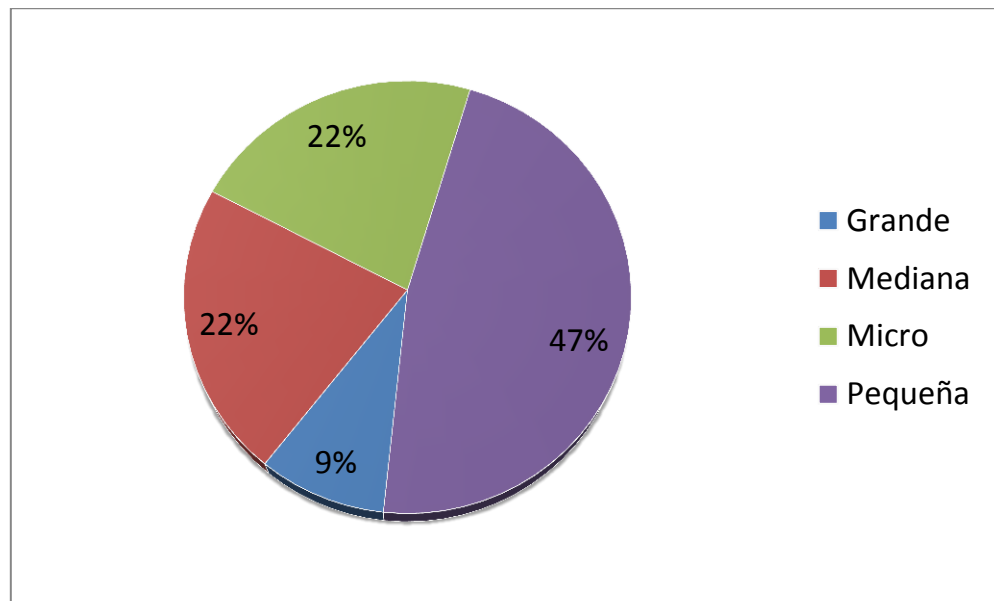
Tabla 1. Definición de la Pyme en Colombia

Definición de la Pyme en Colombia			
Tipo de Empresa	Empleados	Activos	Rangos de Activos en Pesos⁷ 2003
Micro	Hasta 10	Menos de 501 SMLV ⁸	Menos de \$166.332.000
Pequeña	Entre 11 y 50	Desde 501 y menos de 5.001 SMLV	Entre \$166.332.000 y \$1.660.332.000
Mediana	Entre 51 y 200	Desde 5.001 y menos de 15.000 SMLV	Más de \$1.660.332.000 y \$4.980.000.000
Grande	Más de 200	Más de 15.000 SMLV	Más de 4.980.000.000

Fuente: Ley 590 de 2000 – Mipyme.

La participación de las pymes respecto al total de empresas en Colombia, se observa en la siguiente grafica construida a partir de la información obtenida por el DANE en el año 2002 y recopilada en un estudio sobre las mipymes en Colombia. (Arbelaez & Zuleta , 2003).

Figura 1. Participación de la Pyme en Totalidad de Empresas en Colombia

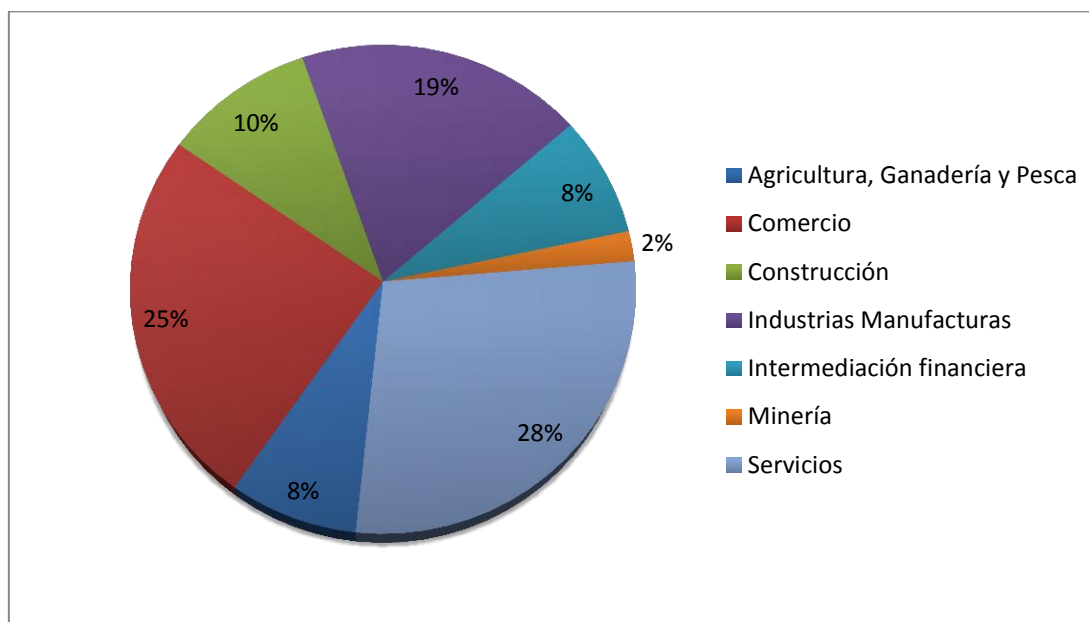


Fuente:

La grafica muestra que la mipyme representa alrededor del 91% del total de empresas Colombianas, siendo las pequeñas, aquellas con un número de empleados entre 10 y 50, las que tienen una representación mayoritaria con el 81,2%.

La participación por sectores económicos según la superintendencia de Sociedades y Fedesarrollo, señala que prevalecen las empresas pertenecientes a los sectores de comercio y servicios con participación de 25 y 28% respectivamente.

Figura 2. Figura No. 02. Distribución de las mi pymes según sectores



Considerando la clasificación de Actividades Económicas CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) y la distribución empresarial para la ciudad de Bogotá, se evidencia que tanto para el año 2011 como el 2012 la actividad con mayor participación fue la de Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos con un 36.26%, seguido de Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler con un 16.52% e Industrias manufactureras 14,59%. A continuación (tabla 02) se muestra la participación de cada una de las actividades para el año 2012:

Tabla 2. Distribución empresarial para Bogotá de acuerdo a la actividad económica 2012

LETRA CIIU	DESCRIPCIÓN	Cantidad Registros 2012	Participación %
G	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos	74,686	36,26%
K	Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	34,025	16,52%
D	Industrias manufactureras	30,047	14,59%
H	Hoteles y restaurantes	15,712	7,63%
F	Constructor	13,829	6,71%
I	Transporte, almacenamiento y comunicaciones	10,718	5,20%
O	Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales	7,950	3,86%
J	Intermediación financiera	7,380	3,58%
N	Servicios sociales y de salud	4,101	1,99%
A	Servicios sociales y de salud	3,311	1,61%
M	Educación	2,200	1,07%
C	Explotación de minas y canteras	1,536	0,75%
E	Suministro de electricidad, gas y agua	311	0,15%
L	Administración pública y defensa; seguridad social y de afiliación obligatoria	122	0,06%
B	Pesca	59	0,03%
P	Hogares privados con servicio domestico	11	0,01%
TOTAL		205,998	100,00%

Fuente: Tomado de estadísticas empresariales de la Cámara de Comercio de Bogotá (2012)

5.2 Población ocupada por sector económico en la ciudad de Bogotá

La ciudad de Bogotá al ser el mayor centro económico y poblacional del país, presenta una actividad laboral significativamente activa. Dentro de los sectores que juegan un papel importante en la generación de empleo en la capital se encuentra el sector comercio, hoteles y restaurantes ocupando el primer puesto en el periodo de 2008 a 2014, logrando un aporte aproximado del 30% del empleo de la capital, como lo muestra la siguiente tabla No. 03.

Tabla 3. Empleo generados según actividad económica en Bogotá, 2011-2012

Concepto	2011		2012		2013		2014	
	Jul - Sep		Jul - Sep		Jul - Sep		Jul - Sep	
Ocupados Bogotá	3.957		4.044		4.121		4.240	
Comercio, hoteles y restaurantes	1.067	27,0%	1.195	29,5%	1.194	29,0%	1.245	29,4%
Servicios comunales, sociales y personales	947	23,9%	894	22,1%	953	23,1%	967	22,8%
Industria manufacturera	685	17,3%	613	15,2%	647	15,7%	675	15,9%
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	502	12,7%	550	13,6%	558	13,5%	605	14,3%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	379	9,6%	399	9,9%	353	8,6%	371	8,7%
Construcción	227	5,7%	236	5,8%	222	5,4%	214	5,1%
Intermediación financiera	98	2,5%	100	2,5%	134	3,3%	128	3,0%
Agricultura, pesca, ganadería, caza y silvicultura	25	0,6%	26	0,6%	29	0,7%	15	0,3%
Explotación de Minas y Canteras	18	0,5%	17	0,4%	19	0,5%	9	0,2%
Suministro de Electricidad Gas y Agua	8	0,2%	14	0,3%	12	0,3%	8	0,2%
No informa	2	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	3	0,1%

Fuente: Elaboración propia con base en la Gran Encuesta Integrada de Hogares DANE (2014 d). Datos tomados para el III trimestre de cada año.

Si bien las Pymes tienen la ventaja de cambiar rápidamente su estructura productiva en el caso de variar las necesidades de mercado, lo cual es mucho más difícil en una gran empresa con un importante número de empleados y grandes sumas de capital invertido, se habla mucho más de sus desventajas, que entre otras, se mencionan las siguientes:

- Las empresas pequeñas tienen más dificultad de encontrar financiación a un costo y plazo adecuado, debido a su mayor riesgo y para solucionar esto recurren a las entidades financieras.
- Son empresas con mucha rigidez laboral y que tienen dificultades para encontrar mano de obra especializada, por lo que la formación previa del empleado es fundamental para éstas.
- Debido al pequeño volumen de beneficios que presentan estas empresas no pueden dedicar fondos a la investigación, por lo que tienen que asociarse con universidades o con otras empresas.

- Por su tamaño, poseen una cartera reducida de clientes.

Otras desventajas que presentan este tipo de organizaciones, según Beltrán (2004), son las siguientes:

- Las Pymes tienen gran debilidad estructural.
- Les falta estrategia y planeación, lo que se convierte en un limitante para la inserción en un contexto internacional y pone en riesgo su continuidad en el mercado nacional.
- Es difícil el acceso a las líneas de crédito y por tanto, no es posible la inversión en tecnología, capital de trabajo y conocimiento
- La gestión administrativa, financiera, contable y operativa es muy informal y de manera intuitiva.

Una vez más se argumentan las grandes falencias que hay en la Pymes, como lo argumenta anteriormente el autor (BELTRÁN, 2004)

De acuerdo a la implementación de esta metodología en la empresa se debe iniciar un análisis desde el fundamento de la administración, La Teoría de las Organizaciones (TO) es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de las organizaciones en general. Por su tamaño y por la complejidad de sus operaciones, cuando alcanzan una cierta dimensión, las organizaciones necesitan que las administre un conjunto de personas estratificadas en diversos niveles jerárquicos que se ocupen de asuntos diferentes. La administración no es otra cosa que la dirección racional de las actividades de una organización, con o sin fines de lucro. Ella implica planeación, organización (estructura), dirección y control de las actividades realizadas en una organización, diferenciadas por la división del trabajo. Por tanto, la administración es imprescindible para la existencia, la supervivencia y el éxito de las organizaciones. Sin la administración, las organizaciones jamás tendrían condiciones que les permitan existir y crecer. La Teoría General de la Administración (TGA) es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de la Administración en general, sin importar dónde se aplique, ya sea en organizaciones lucrativas (empresas) o no lucrativas. La TGA estudia la Administración de las organizaciones. En función de los aspectos exclusivos de cada organización, el administrador define estrategias, diagnostica situaciones, mide los recursos, planea su integración, soluciona problemas y genera innovaciones y competitividad. Un administrador que tiene éxito en una organización, puede no tenerlo en otra. Cuando una organización quiere contratar un ejecutivo en su cuadro administrativo, los candidatos se

someten a diversas pruebas y entrevistas para investigar a profundidad sus conocimientos, habilidades y competencias, sus actitudes y las características de su personalidad, su pasado profesional, su formación académica, sus antecedentes morales, su éxito o fracaso en determinadas actividades, entre otros como su situación conyugal o su estabilidad emocional. (Chiavenato, 2007, pág. 2)

Según Katz, 3 el éxito de un administrador depende más de su desempeño y de cómo trata a las personas y las situaciones, según sus características de personalidad; depende de lo que el administrador logra y no de lo que es. Este desempeño es el resultado de las habilidades que el administrador tiene y utiliza. Una habilidad es la capacidad de transformar conocimiento en acción, que resulta en un desempeño esperado. Según Katz, existen tres habilidades importantes para el desempeño administrativo exitoso: técnica, humana y conceptual. (Chiavenato, 2007, pág. 3)

La Teoría General de la Administración comenzó como el énfasis en las tareas (actividades ejecutadas por los obreros en una fábrica) según la Administración Científica de Taylor. Posteriormente, la preocupación básica pasó al énfasis en la estructura, como la Teoría Clásica de Fayol y como la Teoría de la Burocracia de Weber; luego apareció la Teoría Estructuralista. La reacción humanística surgió como el énfasis en las personas, a través de la Teoría de las Relaciones Humanas, desarrollada más tarde por la Teoría Conductual y por la Teoría del Desarrollo Organizacional. El énfasis en el ambiente se inició con la Teoría de los Sistemas, completada por la Teoría de la Contingencia que posteriormente desarrolló el énfasis en la tecnología. Cada uno de esos seis enfoques (tareas, estructura, personas, ambiente, tecnología y competitividad) originó en su momento una teoría administrativa diferente y marcaron un avance, gradual en el desarrollo de la TGA. Cada teoría administrativa privilegia o enfatiza una o más de estas seis variables. (Chiavenato, 2007, pág. 11)

Es importante tener presente a Fayol puesto a que define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas abarcan los elementos de la administración, es decir, las funciones del administrador. (Chiavenato, 2007, pág. 70)

Es importante tener en cuenta que la innovación es parte vital para el fortalecimiento empresarial puesto que, Según Drucker (1985) en su análisis de la disciplina de la innovación,

define está como la función del emprendimiento. Por tanto, la innovación es el medio que permite a un emprendedor bien crear nuevos recursos generadores de riqueza, o bien que recursos existentes intensifiquen su potencial de generar riqueza. (Morales & Villaseca Morales, 2014, pág. 70)

Es importante tener en cuenta que el objetivo de la auditoria Administrativa es el de evaluar la efectividad de las operaciones desarrolladas en la organización a efecto de contrarrestar las deficiencias e irregularidades existentes o, en su caso, apoyar las prácticas de trabajo que son llevadas a cabo en forma apropiada y diligente. Así, realiza labores de prevención, supervisión, adecuación y corrección, según sea el caso, para impulsar la adhesión a los lineamientos normativos establecidos por la administración (e inclusive aquellos que son fijados externamente) y de esta manera lograr que las actividades se efectúen con eficiencia, eficacia, calidad y excelencia. (Amador Sotomayor, 2008)

La función de administración y finanzas en su conjunto contempla la coordinación y utilización de los recursos con eficiencia, eficacia y economía. La administración por sí sola hace referencia a la coordinación y utilización eficiente de recursos, mientras que las finanzas buscan la optimización de las decisiones de inversión y las relativas al financiamiento con la finalidad de maximizar la riqueza de los accionistas, en el sector privado, y de lograr el equilibrio financiero, cuando se trata del sector público. El objetivo general de la auditoría de administración y finanzas es examinar ambas funciones en la operación general de la organización, para corroborar la efectividad de la sistematización administrativa y el grado de control con el que opera, así como el adecuado manejo de los recursos financieros. (Amador Sotomayor, 2008)

La auditoría administrativa es un elemento esencial de estos procesos de revisión y propuesta de sugerencia de mejoramiento empresarial; se ocupa principalmente de un estudio de la administración empresarial y sus procesos.

En su presencia involucra la unión de los aspectos esenciales del control, a que se refiere la auditoria, y de los del manejo y la gestión, atinentes de la administración. (Murcia Cabra H. , 2014)

Las empresas u organizaciones en general, necesitan fortalecer sus acciones con técnicas contemporáneas de gestión empresarial. Se ha reconocido que entre las debilidades de muchas organizaciones, además de la falta de técnicos preparados en los campos

administrativos, de identifica su baja concepción de empresa y mínima capacidad de gestión, así como la poca capacidad de desarrollar su misión, si la han definido y planteado explícitamente. (Murcia Cabra H. , 2010)

Henry Mintzberg, define el termine de estrategia como “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo”. Es decir, la empresa tendría una estrategia, aun cuando no hiciera planes, enfoca la estrategia como las 5P, estrategia como plan, pauta de acción, n

De acuerdo con la planificación estratégica, se ha logrado aplicar herramientas o instrumentos que apoyan la creatividad hacia el desarrollo de la empresarial, como las siguientes:

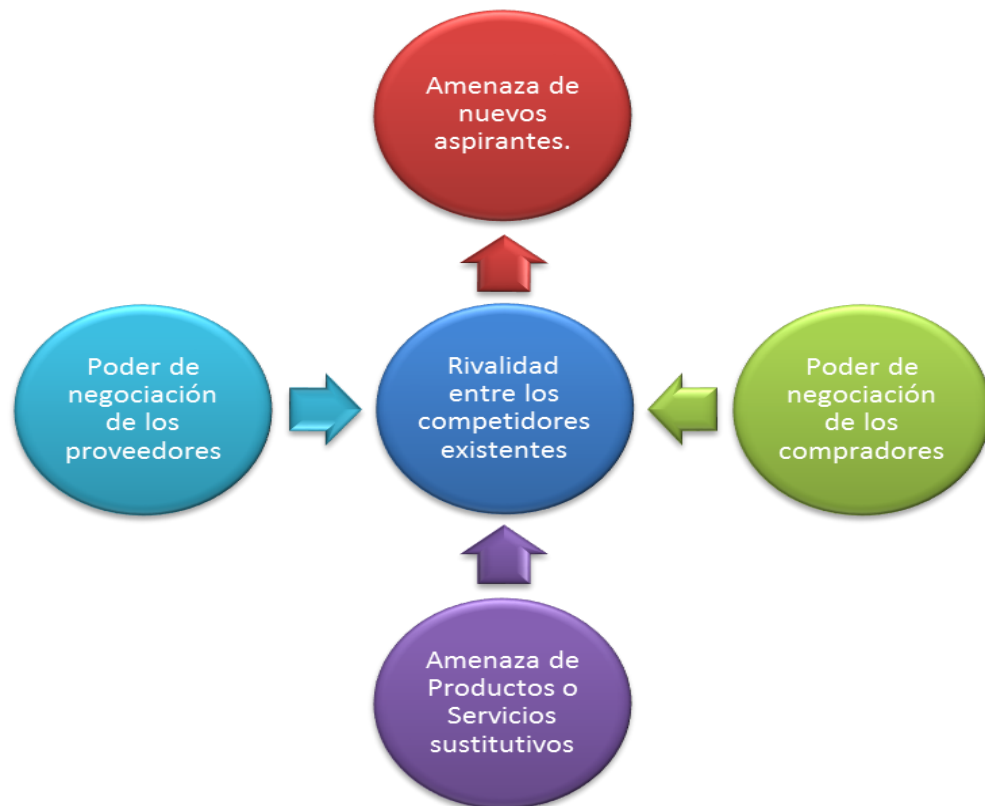
Adaptación de la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas) presentadas por Fred David (2003), al auto estudio de cada persona en particular y al análisis de la empresa como sistema.

Construcción de una matriz de diagnóstico estratégico, llamada SICREAEMPRESA (sistema de apoyo a la creación y gestión de empresas) que es un instrumento eficaz para completar la DOFA. (Murcia Cabra H. , 2014).

5.3 Estrategia de Michael Porter

Para el desarrollo del análisis de las cinco fuerzas de Porter, la labor fundamental del estrategia es comprender y hacer frente a la competencia. Sin embargo la competencia por obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados de una industria para alcanzar también otras fuerzas competidoras: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes. (Porter, 2009) como lo muestra la siguiente Figura No. 03.

Figura 3. Esquema Ilustrativo de las Cinco Fuerzas Identificadas por Porter



Fuente: Esquema ilustrativo de las cinco fuerzas identificadas por Porter.

Es importante entender y aplicar la Metodología Caribe, la cual es basada en las técnicas de (Calidad Total, Reingeniería y Bases Estratégicas para el Fortalecimiento empresarial), diseñadas por el profesor Héctor Horacio Murcia y aplicada en diversos casos de fortalecimiento empresarial a nivel nacional e internacional, la cual sintetiza diversos avances técnicos en los campos de enfoque holístico, la planeación estratégica, la calidad total y la programación operativa. (Murcia Cabra H. , 2014, pág. 97)

El concepto de marketing holístico

Sin lugar a dudas, las tendencias y fuerzas que han definido la primera década del siglo xxi han llevado a las empresas a un nuevo conjunto de creencias y prácticas. La sección “Apuntes de marketing: Marketing, lo bueno y lo malo” sugiere dónde las empresas lo hacen mal, y cómo pueden hacerlo bien, en lo relativo a su marketing.

El concepto de marketing holístico se basa en el desarrollo, diseño e implementación de programas, procesos y actividades de marketing que reconocen su amplitud e interdependencias. El marketing holístico reconoce que todo importa cuando se trata de marketing, y que una perspectiva amplia e integrada es necesaria frecuentemente, como evidencia a continuación la Figura No. 04 correspondiente a las dimensiones del marketing holístico.

Figura 4. Correspondiente a las dimensiones del marketing holístico



Fuente: libro la definición del marketing para el siglo XXI

El marketing holístico reconoce y reconcilia entonces el alcance y la complejidad de las actividades de marketing. La figura 04 presenta una vista esquemática de los cuatro principales componentes que caracterizan al marketing holístico: marketing de relaciones, marketing integrado, marketing interno y rendimiento del marketing. Examinaremos esos temas fundamentales a lo largo de este libro. Las empresas de éxito continúan realizando cambios en el marketing según se producen los cambios en el mercado y en el cibermercado. (KOTLER, 2012, pág. 19).

5.4 Los 10 pecados mortales del marketing

En la tabla No. 04 indica los 10 cosas buenas y malas que pasan en el marketing para identificar como está fallando o no las empresas.

Tabla 4. Los 10 Pecados y Mandamientos del Marketing.

Los 10 pecados mortales del marketing	Los 10 mandamientos del marketing
1. La empresa no está suficientemente enfocada al mercado ni orientada al cliente.	1. La empresa segmenta el mercado, elige los mejores segmentos y desarrollo una posición fuerte en cada uno de los segmentos elegidos.
2. La empresa no entiende del todo a sus clientesmeta.	2. La empresa traza gráficamente las necesidades, percepciones, preferencias y conducta de sus clientes, y motiva a los diferentes participantes en el negocio a que se obsesionen en atender y satisfacer a los clientes.
3. La empresa necesita definir mejor y vigilar a sus competidores.	3. La empresa conoce a sus competidores más importantes, así como sus fortalezas y debilidades.
4. La empresa no ha gestionado correctamente la relación con sus grupos de interés.	4. La empresa hace que los diferentes participantes en el negocio se vuelvan sus socios y los recompensa generosamente.
5. La empresa no es buena para encontrar nuevas oportunidades.	5. La empresa desarrolla sistemas para identificar oportunidades, clasificándolas y eligiendo las mejores.
6. Los planes de marketing y los procesos de planificación de la empresa son deficientes.	6. La empresa gestiona un sistema de planificación de marketing que conduce a planes a corto y a largo plazo perspicaces.
7. Las políticas de productos y servicios de la empresa necesitan reforzarse.	7. La empresa ejerce un fuerte control sobre su mezcla de productos y servicios.
8. La creación de marca y las habilidades de comunicación de la empresa son débiles.	8. La empresa crea marcas fuertes utilizando las herramientas de promoción y comunicación que sean más eficientes en cuanto a costos.
9. La empresa no está bien organizada para poder llevar a cabo un marketing eficaz y eficiente.	9. La empresa genera liderazgo de marketing y un espíritu de equipo entre sus diferentes departamentos.
10. La empresa no aprovecha al máximo la tecnología.	10. La empresa constantemente añade tecnología que le da una ventaja competitiva en el mercado.

Fuente: Adaptado de Philip Kotler, Ten Deadly Marketing Sins (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2004) pp. 10, 145-148.

5.5 Análisis FODA*

La evaluación general de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para una empresa se conoce como Análisis FODA, y es una manera para analizar el entorno interno y externo de marketing.

ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS) Una unidad de negocios debe analizar las fuerzas del macro entorno que sean clave, y los factores del micro entorno que afecten de manera significativa su capacidad de generar ganancias. Además, tendrá que establecer un sistema de inteligencia de marketing que siga las tendencias y desarrollos importantes, así como cualquier amenaza u oportunidad relacionadas con ellos.

El buen marketing es el arte de encontrar, desarrollar y obtener ganancias de estas oportunidades.³⁰ Una oportunidad de marketing es un área de necesidad e interés del comprador, que una empresa tiene alta probabilidad de satisfacer de manera rentable. Existen tres fuentes principales de oportunidades de marketing. ³¹ La primera es ofrecer algo que sea escaso. Esto requiere poco talento de marketing, ya que la necesidad es bastante obvia. La segunda es proveer un producto o servicio existente de una manera nueva o superior. ¿Cómo? El método de detección de problemas pide a los consumidores sus sugerencias, el método ideal hace que imaginen una versión ideal del producto o servicio, y el método de la cadena de consumo les pide describir los pasos que siguen al adquirir, utilizar y deshacerse de un producto. (KOTLER, 2012).

Norma técnica colombiana NTC 6001: Modelo de gestión para micro empresas y pequeñas empresas (mypes).

Objeto y campo de aplicación, esta norma establece los requisitos fundamentales para implementar un sistema de gestión en micro empresas y pequeñas empresas de cualquier sector económico, tanto de bienes como de servicios, en un entorno de negocios actual que les permita: Demostrar la capacidad de cumplir las exigencias del mercado y los requisitos reglamentarios aplicables, fortalecer la competitividad, teniendo en cuenta el nivel de satisfacción de los clientes y la mejora continua.

La aplicación de esta norma facilita la implementación de los modelos internacionales de los sistemas de gestión, tales como ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, entre otros. (ICONTEC, 2008).

Los procesos para que una empresa deje su informalidad y se enfoque hacia un futuro próspero debe comenzar comprendiendo que la organización es una entidad con una estructura intencional, formalizada y permanente de roles que integran la empresa, es por ello que se debe integrar a todos los funcionarios para que desempeñen su labor hacia el logro de objetivos a establecer.

La importancia y ventajas de una organización formalmente establecida, es que se pueden reconocer mejor los actividades, ya que los funcionarios van a tener claro las funciones a desempeñar, hay mejores relaciones laborales, contribuye a la especialización, disminuyendo la rotación y aumentando el conocimiento del trabajador con respecto a la actividad que le toca desarrollar, aumenta la eficiencia en las actividades.

Como indica (Castellanos Hernandez , 2011) la fase de organización comprende tres etapas, mismas que (Reyes Ponce, 1997) describe de la siguiente manera:

- 1) Funciones: la determinación de cómo deben dividirse y asignarse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
- 2) Jerarquías: Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel existente dentro de una organización.
- 3) Puestos: Las obligaciones y requisitos que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

Técnicas de Organización

Según (Munch Galindo, 2001) , debe considerarse las siguientes técnicas de organización:

- a) Organigramas: Los organigramas son representaciones graficas de la estructura formal de una organización, muestran las interrelaciones, funciones, niveles jerárquicos, obligaciones y autoridad existentes.
- b) Manuales: Documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa.
- c) Diagramas de procedimientos: representaciones graficas que muestran secuencia de pasos para la realización de una determinada actividad o proceso en la organización.
- d) Análisis de puestos: técnica en la que se clasifican pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica, así como las características, conocimientos y aptitudes que debe poseer el personal que lo desempeña.

6. Resultados y Discusión

6.1 Sistema y Enfoque Holístico en la empresa.

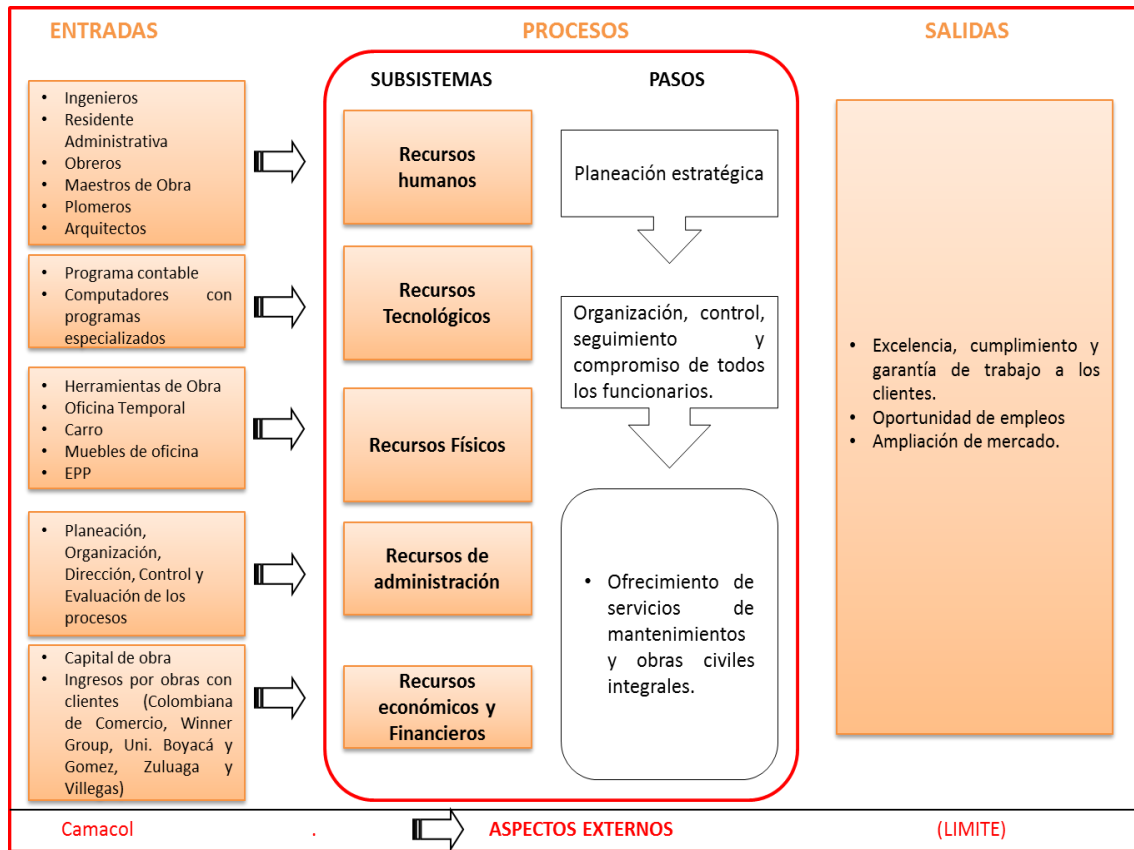
Con el fin de comenzar con el desarrollo del primer objetivo específico se utilizaron herramientas que permitieron analizar a la empresa INGENIERIA CONSTRUCCIONES SAS como un sistema. Esta visión holística se fundamentó en la elaboración de procesos y análisis de aspectos internos y externos, revisión de los sistemas de comercialización y las respectivas conclusiones de cada uno de estos análisis para generar un enfoque completo del hoy de esta organización.

Como indica la Metodología Caribe, se elaboró de acuerdo al cuadro propuesto por el Profesor Héctor Horacio Murcia en su libro (Murcia Cabra H. , 2014, pág. 36), con base en el sistema empresarial de una empresa de servicios; de esta manera se puede observar una panorámica general. En el cuadro No. 01, se puede analizar que es una empresa pyme con desarrollo de funciones unipersonal, donde las actividades las realiza el gerente general en conjunto con la residente administrativa.

La realización de este proceso se realizó con base en la situación actual de la empresa; sin embargo es preciso resaltar que las ENTRADAS, la empresa cuenta con un solo propietario y accionista, pero se toman decisiones y se plantean objetivos junto con la Residente Administrativa que es la segunda al mando en la empresa. Es por esto que se dividen muchas actividades entre los dos y para el funcionamiento y requerimiento de algún contrato de obra se ve la necesidad de contratar Ingenieros, arquitectos y demás para el buen funcionamiento de los proyectos para los cuales se es contratada la empresa.

Para la transformación de los procesos, estos se hacen en los campamentos de obra o en la Casa del Gerente General ya que la empresa no cuenta con instalaciones óptimas para el desarrollo administrativo de la empresa.

Finalmente, en las SALIDAS del sistema se ve que se trata de cumplir con los requerimientos de los clientes (Cumplimiento, calidad y excelencia), sin embargo se lleva a cabo sin un foco centralizado, al ser una empresa unipersonal que no contempla la empresa de una forma integral ha logrado mantenerse en el mercado.

Cuadro 1. Sistema y Enfoque Holístico en la empresa


Fuente: Esquema elaborado por Héctor Horacio Murcia Cabra, Consultor y Asesor en creatividad e Innovación Empresarial, 1985 a 2014. (Murcia Cabra H. , 2014)

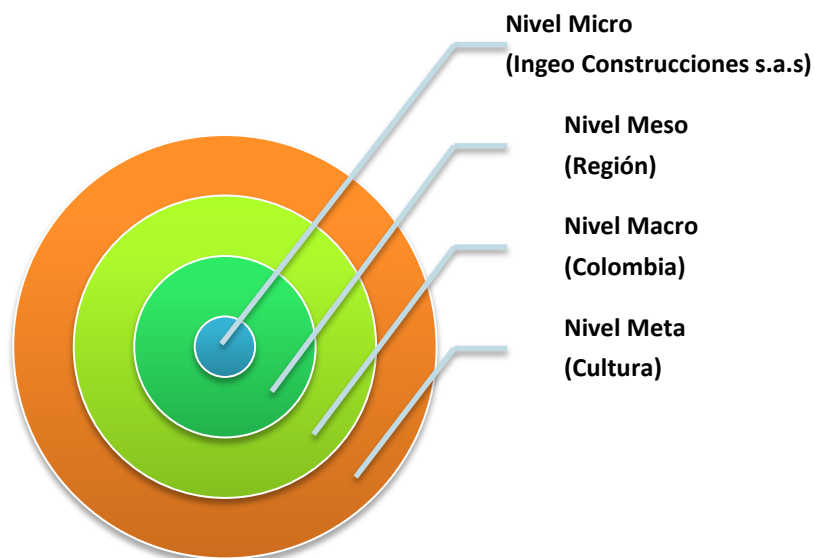
6.1.1 Análisis de Aspectos Externos

Con el fin de realizar un análisis integral externo a la empresa INGENIO CONSTRUCCIONES SAS, de acuerdo a la metodología caribe es importante analizar todos los aspectos de la empresa. Con base en este estudio se pueden establecer debilidades y fortalezas que permitan identificar el estado actual, generando la identificación de factores que influyan en la innovación para el crecimiento de la empresa.

Para complementar estos análisis iniciales el presente trabajo considera a continuación el enfoque de competitividad sistémica que permite observar la vinculación de la empresa con diversos ámbitos (Micro, Meso, Macro y Meta) de acuerdo con la metodología desarrollada

por K.Esser y colaboradores (1996) y también usada en los análisis de (Murcia Cabra H. , 2010)

Figura 5. Competitividad sistémica de Ingeo Construcciones S.A.S.



Fuente: Esquema elaborado por Héctor Horacio Murcia Cabra, Consultor y Asesor en Creatividad e Innovación Empresarial, 1985 a 2014. Con base en estudios sobre el tema de K. Esser y colaboradores (Murcia Cabra H. , 2014)

6.2 Análisis de PESTEL

El análisis de PESTEL que a continuación se presenta se aplica como técnica de análisis estratégico para definir el contexto Actual de la empresa INGENIEROS CONSTRUCCIONES SAS, a través del análisis de los factores externos (Políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales).

6.2.1 Aspecto Político:

En las empresas en Colombia, en cuanto al sector de la construcción para Pymes, es de vital importancia el conocimiento de las políticas, los planes de desarrollo y el entorno económico del país, para así poder predecir, proyectar e identificar las oportunidades de negocio que el sector puede ofrecer. Sin embargo, giran en sentido del plan de desarrollo,

partiendo de que si hay buena disposición para infraestructura y desarrollo urbano, las empresas que manejan almacenes de grandes superficies ven la oportunidad de inversión y de nuevos nichos de mercado y construyen mucho más.

6.2.2 Aspecto Económico:

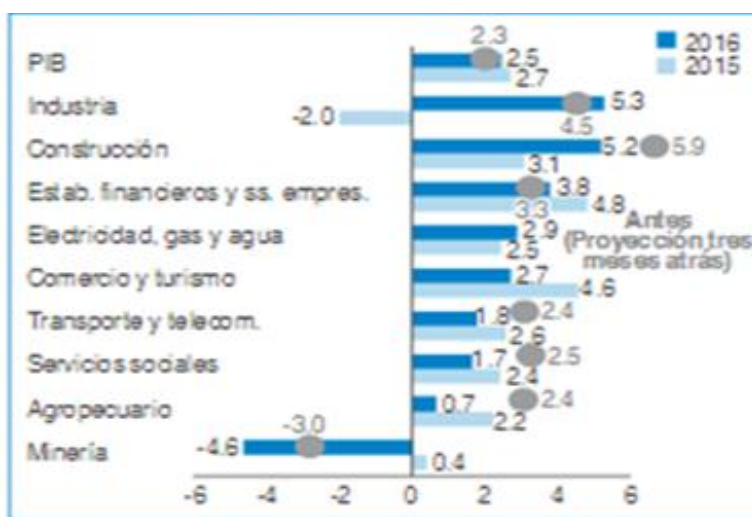
Si la economía crece establemente, las personas querrán consumir cada día más, porque se vive en una sociedad de consumismo máximo donde el cliente quiere y tiene un poder adquisitivo mayor, creándose la necesidad de un mayor número de almacenes de cadena de mayor tamaño para poder cumplir con la demanda, El crecimiento económico en el país se ha mantenido a pesar de las señales de desaceleración de la demanda agregada global; esto se evidencia en el PIB-real de Colombia que logró expandirse a ritmos del 2.5% anual durante el primer trimestre de 2016 (vs. 2.7% un año atrás), en línea con las expectativas del mercado y del Banco de la República (BR). Esta cifra se ubicó en la parte superior del pronóstico (2%-2.5%) realizado por Anif tres meses atrás con base en sus indicadores líderes –ALI (Anif Leading Index).

Las mayores discrepancias en el pronóstico de este primer trimestre de 2016 se ubicaron en: i) la construcción (+5.2% observado vs. +5.9% esperado), donde la mayor expansión de las edificaciones (+10.9% vs. +4.5%) no compensó totalmente el débil desempeño de las obras civiles (+0.4% vs. +7.1%), afectadas por las bajas ejecuciones de los gobiernos regionales recién elegidos a finales de 2015; ii) el agro (+0.7% Observado vs. +2.4% esperado), donde el dinamismo del café (+7.9%) No logró contrarrestar las debilidades en los demás cultivos (-2.9%), provenientes de los lastres climáticos del Fenómeno de El Niño; y iii) la minería (-4.6% observado vs. -3% esperado), con afectaciones en la producción de carbón (-7.3%) y petróleo (-5.9%) derivadas del colapso en los precios internacionales de los commodities. (Silva Castro, 2016, pág. 7)

En cuanto al análisis sectorial del país el segundo sector más dinámico fue la construcción (+5.2%), acelerándose frente al 3.1% observado un año atrás. Se subestimaron las edificaciones (+10.9% observado vs. +4.5% esperado), presentándose favorables expansiones tanto en las residenciales (+13.1%) como en las no residenciales (+10.4%). Pero, de otra parte, se llevan sorpresas negativas en las obras civiles (+0.4% vs. +7.1%), dados los

malos desempeños en los rubros de carreteras-caminos (+3.8%) e infraestructura minero-energética (-24%). Dichas ejecuciones de infraestructura, por lo menos en su componente vial, deberían mostrar algo de mayor dinamismo durante la segunda mitad de 2016, una vez inicien las obras de la primera ola de concesiones 4G. (Silva Castro, 2016, pág. 7) Ver Gráfico No. 01.

Gráfico 1. Crecimiento anual del PIB por oferta Primer Trimestre de 2016 (%)



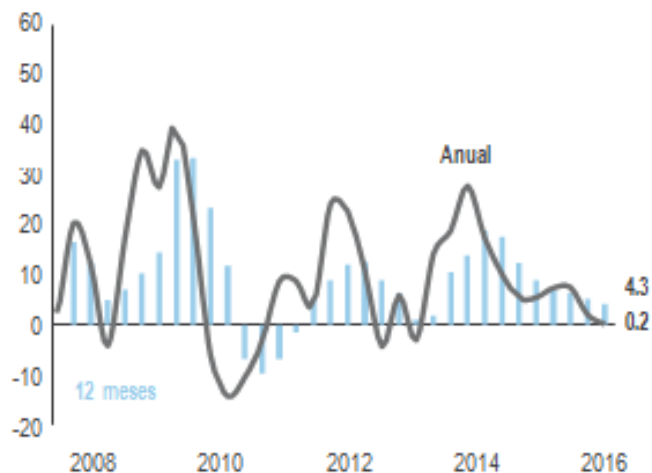
Fuente: Dane

Durante el primer trimestre del año 2016, el sector de la construcción reportó una marcada recuperación. En efecto, dicho sector registró un crecimiento del 4.1% anual en el período referenciado (vs. 3.3% un año atrás), ubicándose como el segundo sector con mejor desempeño en la economía colombiana durante este lapso de tiempo. Ello estuvo apalancado en el buen comportamiento exhibido por las edificaciones (10.9% en el primer trimestre de 2016 vs. 1.8% un año atrás), las cuales lograron contrarrestar el debilitamiento observado en las obras civiles (0.4% vs. 5.7%).

En línea con lo anterior, el Índice de Inversión en Obras Civiles, (IIOC), principal fuente de información sobre dichas obras, se ha deteriorado en lo corrido del año 2016. En efecto, al cierre del primer trimestre de 2016, el IIOC obtuvo un crecimiento del 0.2% anual, inferior en 5.4pp frente al 5.6% de un año atrás (ver gráfico 02). Ello obedeció

principalmente al mal desempeño de las construcciones para la minería, las cuales se contrajeron al -24% anual, restando -7.7pp al crecimiento total del indicador (ver gráfico 03). (Silva Castro, 2016, pág. 35).

Gráfico 2. Indicador de inversión en obras civiles



*Nota técnica. En esta publicación se actualiza el Indicador de Inversión en Obras Civiles con la base 2005 de Cuentas Nacionales.
Fuente: cálculos Anif con base en Dane.

Gráfico 3. Indicador de inversión en obras civiles según tipo

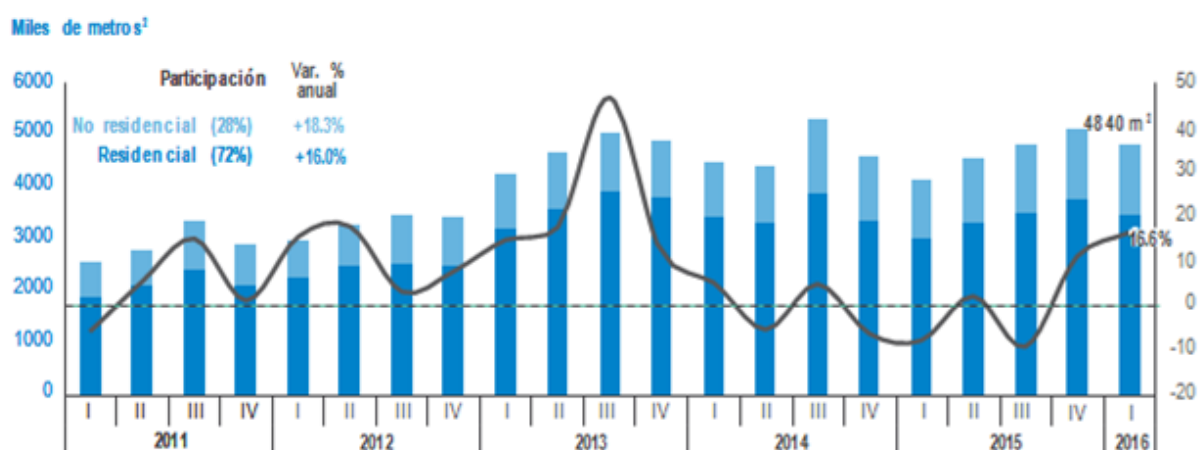


Fuente: cálculos Anif con base en Dane.

Indicadores de Oferta

Por el lado de la oferta, el área causada, que es uno de los componentes más representativos en la construcción del PIB edificador, registró un comportamiento muy favorable. En efecto, al corte del primer trimestre de 2016, el área causada exhibió una expansión del 16.6% anual frente al -7.5% del mismo trimestre de 2015 (ver gráfico No. 04). Ello estuvo apalancado en el buen desempeño de sus componentes, con el área residencial (que representa el 72% del área causada total), creciendo al +16% anual durante el primer trimestre de 2016 (vs. -12.2% en el mismo período de 2015); mientras que el área no residencial (que representa el 28% restante), lo hizo a tasas del +18.3% anual durante el mismo período (vs. +7.9% de 2015). (Silva Castro, 2016, pág. 36).

Gráfico 4. Metros Causados – destino residencial y no residencial



Fuente: Cálculos Anif con base en Camacol y Dane

6.2.3 Aspecto Social:

Desde el punto de vista social la construcción requiere de mano de obra especializada y técnica generando empleo en el país; esto es válido pero coyuntural, debido a que el trabajo en obra civil es temporal mientras el tiempo que dura la obra. Sin embargo es importante resaltar que sin importar el tiempo de contratación del personal se protege siempre la salud de cada

funcionario haciendo entrega de los elementos de seguridad industrial, capacitando a los funcionarios de los riesgos que pueda haber en la obra.

La relación entre construcción e incremento del PIB es temporal, es decir, ante eventuales incrementos en la mano de obra, se presentarían incrementos en el PIB y viceversa, sin embargo en el aspecto social influye el mercado de consumo, motivación en crecimiento, proyecciones de infraestructura y la ampliación del mercado de los clientes.

Sin embargo el enfoque en este campo se puede tomar también desde el punto de vista de la seguridad, si hay seguridad (paz) se motiva la inversión local y extranjera, lo que hace que sea impulsada la economía y por lo tanto el consumo; esto crea la necesidad de más almacenes o de ampliación de los existentes para cumplir con la demanda.

6.2.4 Aspecto Tecnológico:

El sector de la construcción se caracteriza por su madurez, y es por ello que no presenta amenazas significativas en términos de tecnología; sin embargo es de gran importancia el manejo de maquinaria pesada y algunas herramientas que ayudan a optimizar el tiempo de los procesos constructivos de la obra.

6.2.5 Aspecto Ecológico:

En el sector de la construcción sin importar el tipo de obra que se realice, se realizan procesos de reciclaje, reutilización del material y retiro de escombros con certificados de disposición final; sin embargo se procura sensibilizar a todas las personas para crear un impacto ambiental sostenible. En el sector de la construcción son considerados diversos elementos en relación con la identificación de residuos, los cuales se reúnen en tres grupos principales:

- Estructura

En esta etapa de la obra se pueden identificar los siguientes residuos: acero de refuerzo, acero estructural, madera, concreto, bolsas de papel, pedazos de bloque y ladrillos, plásticos, escombros y residuos orgánicos.

- Acabados

En esta etapa de la obra se pueden identificar los siguientes residuos: tarros de pintura, madera de acabados, plásticos, estructura de hierro galvanizado, cerámica, cartón y papel.

- Subcontratistas

En esta etapa de la obra se pueden identificar los siguientes residuos: tubos, cables, hierro galvanizado, plásticos, tarros de pintura, pedazos de vidrio, pedazos de cerámica, cartón y papel.

6.2.6 Aspecto Legal:

Este aspecto es de vital importancia para la construcción, pues limita o activa la construcción según los usos del terreno con respecto a nuevos nichos de mercado, como por ejemplo hay lugares donde hay un buen nicho de consumo, pero por normatividad no se pueden construir almacenes de gran superficie y esto sería un limitante para la empresa.

En Colombia las empresas se deben regir según el régimen tributario con el que se relaciona: Impuesto al valor agregado IVA, Impuesto de Renta, Impuesto de Timbre, Impuesto de Industria y Comercio, Impuesto Predial, Impuesto de Registro, Gravamen a los movimientos financieros, Retención en la fuente y demás. A continuación ver Tabla No. 04 correspondiente a la legislación vigente en el sector de la construcción.

Tabla 5. Legislación vigente relacionada con el sector de la construcción

Disposición Legal	Temática
Ley 9ª de 1979	Que regula la prevención de daños para la salud propio de las condiciones laborales
Resolución 2400 de 1979	Que precisa las obligaciones de los empleadores y trabajadores en materia de salud ocupacional y riesgos profesionales, las condiciones de los espacios de trabajo, constituyéndose en el estatuto de seguridad industrial.
Decreto 614 de 1984	Que condiciona la obligatoriedad y permanencia de los programas de salud ocupacional en todas las actividades laborales, determinando la necesidad de establecer programas de tipo preventivo
Resolución 1016 de 1989	por la cual se condicionó la obligatoriedad de todos los empleadores de organizar y garantizar el funcionamiento de los programas de salud ocupacional, tendientes a minimizar los riesgos referentes a las actividades

Ley 388 de 18 de julio de 1997	Por la cual se modifica la ley 9 de 1989 y la ley 3 de 1991 y se dictan otras disposiciones (Ley Orgánica del Plan de Desarrollo y la Ley Orgánica de Áreas Metropolitanas).
La Resolución 2413 de 1979	En la cual se presentan los presupuestos mínimos en materia de seguridad e higiene deben tener las empresas del sector constructor
Ley 100 de 1993	Se ve complementada con el Sistema de Riesgos Profesionales establecido a partir de la Ley 100 de 1993
Ley 1450 de 16 de junio de 2011	Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014
Ley 1454 de 28 de junio de 2011	Por la cual se dictan normas orgánicas sobre ordenamiento territorial y se modifican otras disposiciones.
Ley 1469 de 30 de junio de 2011	Por la cual se adoptan medidas para promover la oferta de suelo urbanizable y se adoptan otras disposiciones para promover el acceso a la vivienda
Ley 1480 de 12 de octubre de 2011	Por medio de la cual se expide el estatuto del consumidor y se dictan otras disposiciones
Ley 1495 de 29 de diciembre de 2011	Por medio de la cual se modifica la ley 334 de 20 de diciembre de 1996.
Ley 1523 de 24 de abril de 2012	Por la cual se adopta la política nacional de gestión del riesgo de desastres y de establecer el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres y se dictan otras disposiciones
Ley 1537 de 20 de junio de 2012	Por la cual se dictan normas tendientes a facilitar y promover el desarrollo urbano y el acceso a la vivienda y se dictan otras disposiciones.
Decreto 1400 de 1984	Código Colombiano de construcciones sismo resistentes
Decreto 564 de 24 de febrero 2006	Por el cual se reglamentan las disposiciones relativas a las licencias urbanísticas; al reconocimiento de edificaciones, a la función pública que desempeñan los curadores urbanos; a la legislación de asentamientos humanos constituidos por viviendas de Interés Social, y se expiden otras disposiciones
Resolución 4445 de 1996	Por el cual se dictan normas para el cumplimiento [...] en lo referente a las condiciones sanitarias que deben cumplir los establecimientos hospitalarios y similares
Decreto 066 de 15 de enero de 2003	Por medio del cual se reglamenta la cobertura de los créditos individuales de vivienda a largo plazo
Decreto 097 de 16 de enero de 2006	Por el cual se reglamenta la expedición de licencias urbanística en suelo rural y se expiden otras disposiciones
Decreto 151 de 22 de enero de 1998	Por el cual se dictan reglas relativas a los mecanismos que hacen viable la compensación en tratamiento de conservación mediante la transferencia de derechos de construcción.
Decreto 26 de 2003	Por el cual se determinan los objetivos, la estructura orgánica del Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial y se dictan otras disposiciones.

Fuente: Elaboración propia con datos de Camacol, Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible.

Estas condiciones tienen como fin disponer de herramientas de control y vigilancia sobre las empresas del sector con el fin de que cumplan los parámetros mínimos de calidad de proyectos de obra civil.

A continuación en el cuadro No. 02, se resumen los aspectos externos de la empresa (Oportunidades, fortalezas) analizados previamente para su posterior análisis.

Cuadro 2. Lista de chequeo de los aspectos Externos Ingenieros Construcciones SAS

ASPECTOS EXTERNOS IDENTIFICADOS	CLASIFICACIÓN	
	POSITIVA	NEGATIVA
ASPECTOS EXTERNOS POLITICOS		
Mejorar competitividad en Colombia a nivel de la construcción		X
El conflicto armado afecta el crecimiento de la empresa		X
La reforma tributaria incide en el poder de negociación		X
ASPECTOS EXTERNOS ECONOMICOS		
Apertura del mercado	X	
Libre competencia	X	
Aumento de la divisa		X
Aumento de la inversión extranjera	X	
ASPECTOS EXTERNOS SOCIO – CULTURALES		
La empresa genera empleo	X	
La mano de obra pesada (Obreros) cobra más que la profesional		X
Las diferentes culturas afectan el mercado de la construcción		X
ASPECTOS EXTERNOS TECNOLOGICOS		
Plataformas tecnológicas	X	
La empresa innova tecnológicamente		X
Fácil acceso a la tecnología	X	
Incremento de competidores con plataforma WEB	X	
ASPECTOS EXTERNOS ECOLOGICOS		
Certificado de disposición final de residuos	X	
Clasificación de materiales de reciclaje y residuos	X	
Afectación de zonas verdes		X
ASPECTOS EXTERNOS LEGALES		
Pagos de parafiscales y Seguridad Social sin agentes externos	X	
Registro RUP		X
Relación con Cámara de Comercio de Bogotá	X	
Registro único tributario RUT	X	
ANÁLISIS DE PORTER	12	9

Fuente: Propia del Autor

6.3 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Para el análisis del micro entorno se tomará como base metodológica la técnica de las 5 fuerzas de Porter la cual permiten identificar el comportamiento organizacional y su posición frente a los distintos factores que afectan el desarrollo organizacional

6.3.1 Poder de negociación de los proveedores

INGEO CONSTRUCCIONES SAS, no tiene en la actualidad un proveedor constante o definido debido a la necesidad de producto y/o servicio que requiere para un proyecto definido, se concentra en adquirir los productos en el mercado de acuerdo a las obras contratadas. Esto le da un poder de negociación alto al no tener dependencia alguna con un proveedor definido que pueda incrementar los precios de manera imprevista ya que se encuentra en el mercado una amplia variedad de proveedores en capacidad de ofrecer los productos que requiera INGENIERIA CONSTRUCCIONES SAS en el desarrollo de su actividad con distintos beneficios.

Sin embargo con los proveedores que estén cercanos a la obras a ejecutar se manejan tiempos de pago (compras a Crédito) y descuentos dependiendo de la cantidad de material a comprar; además es importante resaltar que los proveedores no generarán una intimidación ya que al ser una empresa que no produce bienes, sino servicios el impacto en los costos operativos no serán definitivos.

6.3.2. Rivalidad entre competidores de la industria

La alta demanda en las empresas de construcción incrementa la rivalidad entre los competidores por lo que es necesario atender a los recursos económicos y de posicionamiento en el mercado para tener acceso a este. Adicionalmente, en el sector de la construcción, los bajos controles de los entes reguladores disparan la posibilidad de competencia desleal.

Esta práctica se evidencia claramente en sectores de bajo poder adquisitivo como el residencial, pymes y medianas empresas que no tienen los recursos para cumplir debidamente la legislación colombiana. Por este motivo la competencia se apalanca en la inconsciencia

natural de los colombianos y algunos competidores ofrecen dineros para que sean adjudicadas las obras o no se escatime en preferencias y se limite el mercado, siendo esto un acto desleal donde solo puedan ingresar a las empresas contratistas reconocidos o donde solo se pueda permitir el ingreso de la llamada contratación por conveniencia.

6.3.3 Amenazas de nuevos aspirantes

Las barreras de entrada al segmento de mercado de la construcción son un limitante para ingresar a este mercado; sin embargo por la informalidad que hay en el país muchos acceden a este campo. No obstante, INGEO CONSTRUCCIONES SAS, busca estar a la vanguardia en los requerimientos para poder seguir siendo parte del crecimiento de las grandes superficies del país.

6.3.4 Amenazas de productos o servicios sustitutos

En la actualidad no se presenta alguna amenaza en productos sustitutos porque INGEO CONSTRUCCIONES S.A.S., es una empresa de servicios y no se dedica a elaborar o producir productos; sin embargo por al ser una empresa que ofrece servicios en cuanto a la amenaza de servicios sustitutos puede influir que la competencia ofrezca precios más bajos.

6.3.5 Poder de negociación de los compradores

Al ser INGEO CONSTRUCCIONES S.A.S una organización pequeña en el mercado y de baja reputación en el sector se obliga a tener un poder de negociación alto ya que fácilmente los clientes pueden escoger la competencia para satisfacer la necesidad. Sin embargo se debe hacer énfasis en el grado de especialización y calidad que ofrece INGEO CONSTRUCCIONES SAS para que el cliente tenga en cuenta esta situación.

Con el fin de analizar los aspectos positivos y negativos de las 5 fuerzas de Porter, se realiza a continuación el análisis con la lista de chequeo para determinar la situación actual de la empresa.

Cuadro 3. Lista de chequeo para Análisis de las 5 Fuerzas de Porter aplicadas a Ingenieria Construcciones S.A.S

ANÁLISIS DE PORTER	CLASIFICACIÓN	
	POSITIVA	NEGATIVA
Poder de negociación de los proveedores.		
La empresa puede negociar con varios proveedores los materiales de las obras	X	
la empresa se encuentra afiliada a entidades distribuidoras de materiales para reducir costos	X	
Dependencia de los proveedores para recibir materiales		X
Los negocios no legalizados afectan los temas tributarios		X
Rivalidad entre competidores de la industria		
La empresa maneja precios competitivos en el mercado	X	
La empresa maneja campañas publicitarias		X
La empresa ofrece servicios integrales	X	
Amenazas de nuevos aspirantes		
Diferenciación del servicio ofrecido	X	
Creación formal de la empresa	X	
Amenazas de productos o servicios sustitutos		
La competencia ofrece precio más bajos		X
La empresa ofrece servicios integrales	X	
Poder de negociación de los compradores		
La relaciones comerciales son beneficiosas	X	
La empresa ofrece un acompañamiento continuo	X	
ANÁLISIS DE PORTER	9	4

Fuente: Propia del Autor

7. Sistema de comercialización – Estrategia del servicio

INGEO CONSTRUCCIONES SAS, es una empresa que comercializa servicios de obra civil, construcción, remodelaciones y mantenimientos. Es importante tener en cuenta que en el mercado de la construcción se desarrolla en diferentes nichos o segmentos; es por eso que hay que precisar que INGENIO CONSTRUCCIONES SAS desarrolla proyectos a grandes superficies. Por lo anterior se deben analizar las siguientes variables para considerar los métodos de innovación a implementar en la empresa e investigar el estado actual.

- **Mercado:**

El mercado objetivo de INGENIO CONSTRUCCIONES SAS, está enfocado principalmente en la ciudad de Bogotá; sin embargo hace participación de acuerdo a los contratos de obras en diferentes ciudades donde se requiera el servicio. Sus clientes son empresas privadas de gran superficie como lo son: Colombiana de Comercio (Alkosto, Ktronix, Corbeta, AKT), Falabella, Constructora Amarillo, Multinacional Winner Group, RTI y Constructora Gomez , Zuluaga y Villegas.

- **Oferta:**

INGEO CONSTRUCCIONES SAS, ofrece a sus clientes actividades de ingeniería civil y arquitectura, obra civil, acabados arquitectónicos, diseños estructurales, diseños arquitectónicos. Sistemas livianos, mantenimientos locativos, preventivos y correctivos, construcción residencial e industrial, restauraciones, mantenimiento de fachadas, arte y decoración, consultorías, estructuras metálicas, restauración arquitectónica, mantenimiento y conservación de inmuebles, sistemas de construcción en drywall, carpintería en aluminio, remodelaciones y ampliaciones, mantenimiento de plantas físicas (pintura, estucos, decorados y arreglos locativos), vidriería suministro e instalación, mantenimiento de techos, reparación de todo tipo de tejados, sellamientos e impermeabilizaciones, ornamentación y cerrajería, mantenimientos y soluciones eléctricas, mantenimiento y soluciones hidrosanitarias.

Durante su trayectoria INGENIO CONSTRUCCIONES SAS, ha ido alcanzando experiencia y conocimiento.

El tipo de oferta del mercado en el cual es partícipe INGENIO CONSTRUCCIONES SAS, es de oferta competitiva o de mercado libre, la cual indica que hay una libre

competencia, donde la participación en el mercado es determinada por la calidad, servicio y precio ofrecido al consumidor.

INGEO CONSTRUCCIONES SAS, maneja un sistema de divulgación de la marca y de sus servicios, donde se hace por medio de voz a voz, pagina web, recomendaciones comerciales, publicidad estampada en dotación de personal y presencia de marca en regalos institucionales, así como formalidad en los documentos emitidos como: informes, cotizaciones, ordenes de servicio, facturación, certificaciones, formatos y cualquier documentos requerido por los clientes, proveedores y demás.

- **Logo:**

INGEO CONSTRUCCIONES SAS, hace presencia de marca con su respectivo logo (ver Figura No. 06). El logo que se presenta a continuación fue creado por el Gerente General de INGEO CONSTRUCCION SAS, con el cual se hace presencia de marca en todos los documentos emitidos.

Figura 6. Logo empresa Ingeo Construcciones S.A.S.



- **Demanda:**

Delimitación del Sector: El sector de la construcción es muy amplio; es por ello que la empresa se enfoca en actividades directas en edificación el cual comprende obras comerciales, industriales y vivienda. La empresa INGEO CONSTRUCCIONES SAS, presta sus servicios a cualquier cliente ya sea persona natural y/o jurídica; sin embargo su enfoque principal es prestar y ofrecer sus servicios a las grandes superficies de empresas en Colombia.

Perfil del consumidor: Empresas del sector privado con grandes infraestructuras

- **Precios:**

INGEO CONSTRUCCIONES SAS, establece los precios ofrecidos con base en un análisis de precios unitarios APU, los cuales son precios competitivos en el mercado; sin embargo se tiene en cuenta la capacidad adquisitiva de cada cliente, así como el costo y demás factores que influyen en el funcionamiento de la empresa.

- **Competidores:**

En el mercado del sector de la construcción hay mucha competencia formal e informal. En Colombia la construcción crece constantemente donde muchas empresas pueden ofertar sus servicios pues para todo el mundo hay trabajo, hay diferentes actividades en la construcción en las que pueden participar varios contratistas dependiendo de la obra. Al ser empresa pyme y de crecimiento constante se realizó un análisis de la competencia para saber qué servicios ofrecen y cómo actúan en el sector; este análisis es necesario para poder determinar el valor agregado que ofrece INGEO CONSTRUCCIONES SAS y determinar si los demás contratistas son una amenaza o por el contrario la oportunidad de identificar un mejoramiento para la empresa en cuanto a la prestación de un servicio con el cual no se cuente en el momento.

Como conclusión para este análisis se realiza un benchmarking que se ve reflejado en el Cuadro No. 04, el cual es la comparación externa, que busca mejorar e identificar a la competencia y hacer una comparación de los servicios ofrecidos.

Cuadro 4. Benchmarking.

NOMBRE DE LA EMPRESA			
INGEO CONSTRUCCIONES SAS	INGEACAB SAS	DIVISIONES Y CIELOS RASOS SAS	CONSTRUCCIONES SILVA ARAQUE SAS
Nit. 900.364.717-9	Nit. 900.728.255-1	Nit. 900.632.702-9	Nit. 900.429.208-2
PORTAFOLIO DE SERVICIOS			
Estructuras metálicas Instalaciones interiores en edificios (Agua Potable, Red Sanitaria y Red de Aguas) Redes a presión y a flujo libre (Acueductos, Alcantarillados y Canales) Obra gris Obra blanca (Sistema Drywall, Sistema Superboard, Pintura, Enchapes y acabos en general) Fachadas	Acabados Estructuras livianas	Técnicos en estructura liviana en se sismo resistente, obra civil, diseños arquitectónicos, muros estructurales, fachadas en superboard, cálculos estructurales y acabados. Suministro de Drywall y superboard	Construcción de edificaciones para uso residencial
PAGINA WEB			
http://www.ingeoconstrucciones.com.co/	<u>NO TIENE</u>	<u>NO TIENE</u>	<u>NO TIENE</u>
TIEMPO O EXPERIENCIA			
6 Años	2 Año	3 Años	5 Años
DOMICIO Y TELEFONO			
Clle 83A No. 116A - 72 Cs 25. 320 201 69 79 - 473 88 68	Cra 60D No. 97 - 39 3164575509	Dg 31B No. 24B – 74 313 853 20 51 - 305 28 40	Dg 32B No. 12 D - 69S 304 545 88 47 - 372 15 64

Fuente: Propia del Autor

Con respecto al benchmarking realizado a las principales fuentes de competencia directa en el mercado, se puede analizar que la competencia se especializa en actividades propias. Muchas no poseen publicidad como Redes Sociales y/o página web. En cuanto al portafolio de servicios IN GEO CONSTRUCCIONES SAS, ofrece una amplia gama de

servicios, lo que es un factor a favor pues los clientes prefieren un contratista que pueda ejecutar toda la obra sin necesidad de subcontratar más dependencias.

- **Proveedores:**

Actualmente INGEO CONSTRUCCIONES SAS, tiene como proveedores grandes cadenas de almacenes de materiales de obra como lo son: Sodimac (Homecenter), Cencosud (Easy Colombia), Pintuco (Pintacasa), Corona, Hipercentro Corona, Listo Corona, Sherwin Williams, Solo Tejas (Eternit), entre otras. Muchos de los proveedores anteriormente mencionados ofrecen beneficios como descuentos por cantidad de material, despachos gratuitos, alquiler de Herramienta a menor precio; sin embargo por su entorno y desarrollo de la actividad comercial hay muchas ferreterías con las que se contrata la compra de material, con muchos se negocian los precios pues a mayor cantidad de material comprado, menor el precio.

- **Tecnológico :**

Muchas de las actividades contratadas por los clientes no requieren de implementación de tecnología sino por el contrario solo mano de obra; sin embargo dependiendo de la actividad se manejan herramientas de mano o alquiler de herramienta pesada que agilizan el tiempo de ejecución de la obra.

- **Compra:**

Al momento de realizar la compra de los materiales para la ejecución de las obras INGEO CONSTRUCCIONES SAS realiza un análisis de precios en el mercado, haciendo una comparación de precio y solicitando cotizaciones o creando nuevas alianzas con grandes distribuidores.

Con el fin de resumir el análisis realizado de mercadotécnica, se presenta a continuación la lista de chequeo para función operacional donde se identifican los factores a mejorar de la empresa y así mismo de perfeccionamiento de los aspectos positivos analizados.

Cuadro 5. Lista de chequeo para función operacional de Mercadotecnia en Ingenieria Construcciones S.A.S

ASPECTOS DE MERCADOTECNIA	CLASIFICACIÓN	
	POSITIVA	NEGATIVA
MERCADO		
OFERTA		
El servicio es reconocido en el mercado	X	
La cantidad de servicios que ofrece abastece las necesidades del consumidor.	X	
El servicio tiene un diferenciador frente a los demás	X	
Los servicios que ofrece la empresa cuenta con normas de calidad		X
Los clientes están satisfechos con los servicios	X	
Hay variedad de servicios según las necesidades de los consumidores	X	
DEMANDA		
Se investiga regularmente las necesidades del mercado objetivo		X
Se planifica la producción con base en las demandas del mercado.	X	
Está delimitado el mercado objetivo al que se ofrece el servicio	X	
Se realizan de forma regular estudios e informes del mercado		X
Hay segmentación del mercado	X	
Hay estudios de correlación de precios y servicios	X	
Existen productos sustitutos	NA	NA
Existen productos complementarios	X	
Se realizan estudios de posibles clientes potenciales	X	
PRECIOS		
Se revisan los precios de forma periódica		X
Los precios se ajustan al mercado	X	
Los precios están al alcance de los consumidores	X	
Se estudian los precios de la competencia de forma periódica		X
Los precios son estables	X	
Se evalúan paulatinamente las alzas de precios	X	
El cliente valora positivamente el precio	X	
COMPETENCIA		

Conoce en profundidad sus principales competidores	X	
Se realizan con regularidad informes y evaluaciones de mercado		X
Se hacen estudios comparativos en relación a la competencia		X
Los servicios tienen diferenciadores frente a la competencia	X	
Sus servicios son de preferencia en el mercado		X
MERCADEO		
AGENTES DE LOS PROCESOS DE MERCADEO		
Se tienen alianzas con mayoristas		X
Los gastos de almacenamiento y/o transportes son más bajos que los de ventas	X	
La comercialización del servicio tiene muchos intermediarios		X
Es adecuado el canal de distribución para llegar al cliente	X	
Hay contacto directo con el fabricante	NA	NA
Se sabe de los requerimientos de los detallistas	NA	NA
MARGENES		
Los márgenes que se manejan dejan utilidad a la compañía	X	
El margen de contribución es alto para el consumidor	X	
El margen de contribución es alto para el productor	X	
El margen de contribución es el esperado por la empresa	X	
CANALES		
Se realiza idoneidad de los canales de forma sistemática		X
Se estudia la posibilidad de ingresar a nuevos canales	X	
Se hace seguimiento a los canales más importantes		X
Los canales de distribución son los adecuados	X	
Hay correlación entre los diferentes canales	X	
VENTAS		
La fuerza de ventas es suficiente para cubrir todo el mercado		X
Hay políticas claras en el área de ventas para llevar a cabo las labores		X
La cantidad de ventas se ajusta a los objetivos planteados		X
El cubrimiento de las ventas es a nivel nacional	X	
Hay un plan estratégico de marketing		X
Las ventas mensuales se ajustan a los objetivos organizacionales		X
Se hace evaluaciones periódicas de los resultados en ventas		X

Hay planes motivacionales en el área de ventas para realizar de manera óptima las laborales		X
PUBLICIDAD		
Hay buenas estrategias de publicidad		X
Se utilizan varios medios publicitarios		X
La publicidad que se tiene genera recordación para los consumidores	X	
Se realizan campañas publicitarias de la mano de agentes externos de importancia mundial		X
La publicidad está relacionada con todos los agentes en los Canales de distribución		X
TOTAL ASPECTOS DE MERCADOTECNIA	29	23

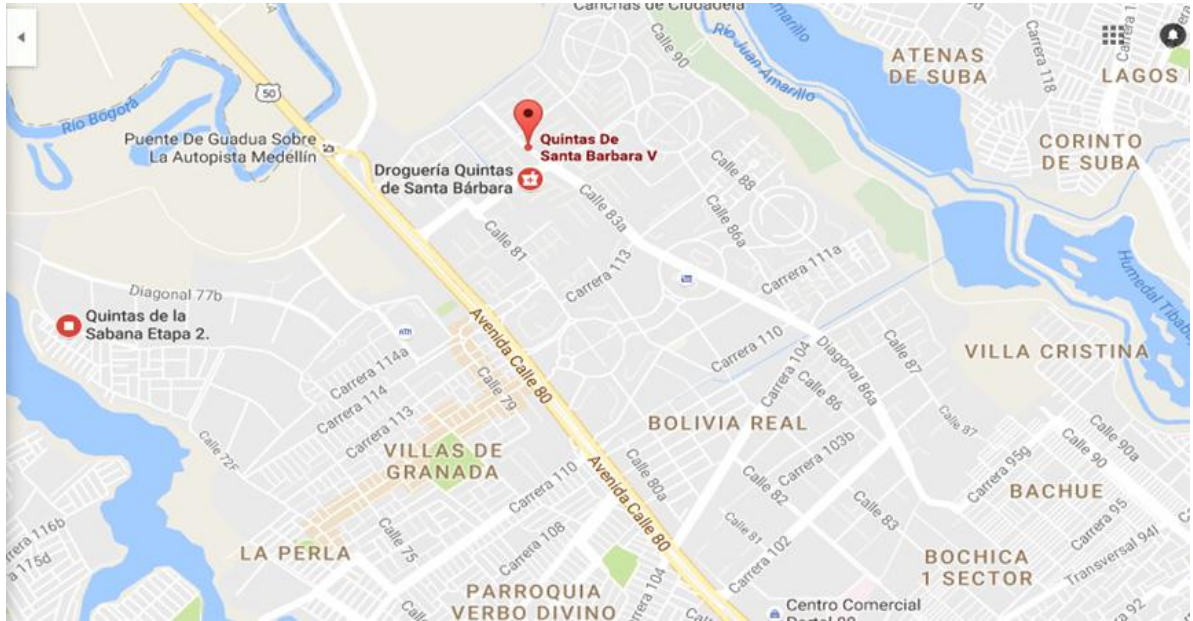
Fuente: Murcia, H (2011). Creatividad e Innovación para el Desarrollo Empresarial, Bogotá: Ediciones de la U. (Murcia Cabra H. , 2014)

Nivel Micro:

7.1 Aspecto Físico

Ingeo Construcciones S.A.S., está ubicada en la ciudad de Bogotá, en la Calle 83ª No. 116ª- 72 Casa 25, en el Conjunto Residencial Quintas de Santa Bárbara, Etapa V, donde funciona temporalmente el área administrativa de la empresa; actualmente no cuenta con una bodega y una oficina radicada formalmente. Esta es una gran falencia de la empresa porque al no tener un lugar de bodegaje de materiales y herramientas, se generan muchas pérdidas y no hay un control de inventario de existencia. En la figura No. 07, se puede observar la ubicación temporal de la empresa.

Figura 7. Ubicación de Ingeo Construcciones S.A.S.



Fuente: Google Maps.

En el cuadro No.06, se puede observar el análisis interno del aspecto físico de la empresa, en el cual se evidencia que tiene grandes falencias, las cuales es importante contemplar como oportunidad de mejora para fortalecer la empresa.

Cuadro 6. Lista de chequeo del aspecto Físico INGENIERIA CONSTRUCCIONES SAS

ASPECTOS INTERNOS IDENTIFICADOS	CLASIFICACIÓN	
	POSITIVA	NEGATIVA
ASPECTOS INTERNOS FISICOS		
La empresa cuenta con una oficina		X
La empresa posee una bodega de almacenamiento		X
La empresa cuenta con un sistema de transporte propio		X
La empresa maneja control de inventario, así como el sistema de control y de pedido para renovar los stocks medios y de seguridad que se necesitan para el proceso productivo según lo que demanden sus características		X
TOTAL ASPECTOS INTERNOS FISICOS	0	4

Fuente: Propia del Autor

7.2. Aspecto Económico:

Actualmente Ingeo Construcciones S.A.S., para la ejecución de obras Civiles y su actividad comercial en general cuenta con recursos propios; no tiene respaldo económico financiero o de terceros. La empresa comienza estados financieros a partir del año 2014 y contrata servicios con un contador, con el fin de poder emitir balances y generar impuestos.

INGEO CONSTRUCCIONES SAS, inicio actividades con un Capital de \$5.000.000 (cinco millones de pesos mcte), en junio de 2010, desde entonces ha tenido que afrontar altibajos como la quiebra en el 2012 y el renacer en el 2013, con recursos propios sin solicitar ningún tipo de crédito financiero.

Desde el 2014 se realiza la contratación y actualización de la información contable como, facturas, soportes, recibos de caja, entre otros, actualmente maneja un portal empresarial con el Banco Davivienda, desde el cual se realizan todos los pagos de nómina, proveedores, impuestos y así mismo se ingresan los dineros por los contratos de obra realizados.

Los impuestos de ReteFuente, ReteIca, ReteIva, Cree y la Declaración de Renta se encuentran a la fecha al día desde el año 2014, y la Facturación está autorizada por la Dirección de Impuestos y Aduanas Colombianas.

Con respecto a los contratos de obras con personas Naturales se hacen de manera limitadas pues se ha detectado que ha generado pérdidas al no recibir el pago de las mismas, toda la información contable se encuentra reflejada en los estados financieros de INGENIERIA CONSTRUCCIONES SAS.

Una de las proyecciones es aumentar las ventas, aumentar el capital y enfocar a la empresa hacia la formalidad pues muchos dineros que ingresan a la empresa se utilizan de manera personal, al ser una empresa familiar no se ejerce un control eficaz.

Como evidencia de la información contable recolectada a continuación en los Cuadro No 07 y 08, se presentan estados financieros elaborados por la Contadora de la empresa, como avance de las mejoras contempladas en la empresa INGENIERIA CONSTRUCCIONES SAS.

Cuadro 7. Estado de Pérdidas y Ganancias INGEO CONSTRUCCIONES SAS

INGEO CONSTRUCCIONES SAS NIT. 900.364.717-9 ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS		
PYG	Periodo Determinado a Diciembre	
	NOTA	AÑO 2015
INGRESOS OPERACIONALES		
Ventas	11	\$ 864.831.943,00
		\$ 864.831.943,00
VENTAS NETAS		
Costo de la Mercancía Vendida	12	\$ (687.123.757,00)
UTILIDAD BRUTA		\$ 177.708.186,00
EGRESOS OPERACIONALES		
Operacionales de Administración	13	\$ (132.148.612,00)
UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 45.559.574,00
INGRESOS Y EGRESOS NO OPERACIONALES		
Ingresos	14	\$ 16.297,00
Egresos	15	\$ (5.384.866,00)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 40.191.005,00
PROVISION IMPUESTO DE RENTA		
Impuesto de renta - CREE	16	\$ (14.195.737,00)
RESULTADO DEL EJERCICIO		\$ 25.995.268,00

Fuente: Contadora Carolina Díaz T.P. No. 171370-T

Cuadro 8. Balance General INGENIERIA CONSTRUCCIONES AÑO 2015

NIT. 900.364.717-9
BALANCE GENERAL

BALANCE GENERAL	Periodo Determinado a Diciembre	
	NOTA	AÑO 2015
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
Disponible	3	\$ 35.693.225,00
Deudores	4	\$ 124.714.008,00
TOTAL DEL ACTIVO CORRIENTE		\$ 160.407.233,00
ACTIVO NO CORRIENTE		
Propiedad, Planta y Equipo	5	\$ 4.776.864,00
Intangibles	6	\$ 354.444,00
TOTAL DEL ACTIVO NO CORRIENTE		\$ 5.131.308,00
TOTAL DEL ACTIVO		\$ 165.538.541,00
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
Cuentas por Pagar	7	\$ 73.436.717,00
Impuestos por Pagar	8	\$ 18.512.737,00
Obligaciones Laborales	9	\$ 10.638.545,00
TOTAL DEL PASIVO CORRIENTE		\$ 102.587.999,00
TOTAL DEL PASIVO		\$ 102.587.999,00
PATRIMONIO	10	
Capital Social		\$ 5.000.000,00
Reservas		\$ 3.195.527,00
Resultado del Ejercicios anteriores		\$ 28.759.747,00
Resultado del Ejercicio		\$ 25.995.268,00
TOTAL DEL PATRIMONIO		\$ 62.950.542,00
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO		\$ 165.538.541,00

Fuente: Contadora Carolina Díaz T.P. No. 171370-T

Con el fin de realizar un diagnóstico financiero de la empresa, se realiza a continuación en los Cuadros No. 09, el análisis financiero que incluyen dos áreas básicamente, una primera de carácter estático (análisis vertical) y una segunda o dinámica (análisis horizontal); el análisis vertical establece la magnitud proporcional de cada cuenta con la inversión total y el análisis horizontal permite ver las variaciones, aumentos o disminuciones en el valor de las mismas (activo, pasivo, patrimonio, ingresos, costos y gastos) a través del tiempo.

Cuadro 9. Análisis Estructural Financiero Vertical de Ingeo Construcciones S.A.S.

INGEO CONSTRUCCIONES SAS
NIT. 900.364.717-9
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

PYG	NOTA	AÑO 2014	%	AÑO 2015	%
INGRESOS OPERACIONALES					
Ventas	11	\$ 446.739.797,00	100%	\$ 864.831.943,00	100%
		\$ 446.739.797,00	100%	\$ 864.831.943,00	100%
VENTAS NETAS					
Costo de la Mercancía Vendida	12	\$ (348.192.795,00)	78%	\$ (687.123.757,00)	79%
UTILIDAD BRUTA		\$ 98.547.002,00	22%	\$ 177.708.186,00	21%
EGRESOS OPERACIONALES					
Operacionales de Administración	13	\$ (53.375.766,00)	12%	\$ (132.148.612,00)	15%
UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 45.171.236,00	10%	\$ 45.559.574,00	5%
INGRESOS Y EGRESOS NO OPERACIONALES					
Ingresos	14	\$ 13.835,00	0%	\$ 16.297,00	0%
Egresos	15	\$ (2.474.797,00)	1%	\$ (5.384.866,00)	1%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 42.710.274,00	10%	\$ 40.191.005,00	5%
PROVISION IMPUESTO DE RENTA					
Impuesto de renta - CREE	16	\$ (10.755.000,00)	2%	\$ (14.195.737,00)	2%
RESULTADO DEL EJERCICIO		\$ 31.955.274,00	7%	\$ 25.995.268,00	3%

INGEO CONSTRUCCIONES SAS

NIT. 900.364.717-9

BALANCE GENERAL

		Periodo Determinado a Diciembre			
BALANCE GENERAL	NOTA	AÑO 2014	%	AÑO 2015	%
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
Disponible	3	\$ 21.185.102,00	39%	\$ 35.693.225,00	22%
Deudores	4	\$ 26.983.816,00	50%	\$ 124.714.008,00	75%
TOTAL DEL ACTIVO CORRIENTE		\$ 48.168.918,00	89%	\$ 160.407.233,00	97%
ACTIVO NO CORRIENTE					
Propiedad, Planta y Equipo	5	\$ 5.971.080,00	11%	\$ 4.776.864,00	3%
Intangibles	6	\$ -		\$ 354.444,00	0%
TOTAL DEL ACTIVO NO CORRIENTE		\$ 5.971.080,00	11%	\$ 5.131.308,00	3%
TOTAL DEL ACTIVO		\$ 54.139.998,00	100%	\$ 165.538.541,00	100%
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE					
Cuentas por Pagar	7	\$ 1.344.661,00	8%	\$ 73.436.717,00	72%
Impuestos por Pagar	8	\$ 12.896.396,00	75%	\$ 18.512.737,00	18%
Obligaciones Laborales	9	\$ 2.943.667,00	17%	\$ 10.638.545,00	10%
TOTAL DEL PASIVO CORRIENTE		\$ 17.184.724,00	100%	\$ 102.587.999,00	100%
TOTAL DEL PASIVO		\$ 17.184.724,00	100%	\$ 102.587.999,00	100%
PATRIMONIO	10				
Capital Social		\$ 5.000.000,00	9%	\$ 5.000.000,00	3%
Reservas		\$ -	0%	\$ 3.195.527,00	2%
Resultado del Ejercicios anteriores		\$ -	0%	\$ 28.759.747,00	17%
Resultado del Ejercicio		\$ 31.955.274,00	59%	\$ 25.995.268,00	16%
TOTAL DEL PATRIMONIO		\$ 36.955.274,00	68%	\$ 62.950.542,00	38%
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO		\$ 54.139.998,00	100%	\$ 165.538.541,00	100%

Cuadro 10. Análisis Estructural Financiero Horizontal de InGeo Construcciones S.A.S.

INGEO CONSTRUCCIONES SAS
NIT. 900.364.717-9

PYG	NOTA	AÑO 2014	AÑO 2015	Variación Relativa %	Variación Absoluta
INGRESOS OPERACIONALES					
Ventas	11	\$446.739.797	\$ 864.831.943	51,66	418.092.146
		\$446.739.797	\$864.831.943	51,66	418.092.146
VENTAS NETAS					
Costo de la Mercancía Vendida	12	\$ (348.192.795)	\$(687.123.757)	50,67	338.930.962
UTILIDAD BRUTA		\$98.547.002	\$177.708.186	55,45	79.161.184
EGRESOS OPERACIONALES					
Operacionales de Administración	13	\$(53.375.766)	\$(132.148.612)	40,39	78.772.846
UTILIDAD OPERACIONAL		\$45.171.236	\$45.559.574	99,15	388.338
INGRESOS Y EGRESOS NO OPERACIONALES					
Ingresos	14	\$13.835	\$16.297	84,89	2.462
Egresos	15	\$ (2.474.797)	\$(5.384.866)	45,96	2.910.069
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$42.710.274	\$40.191.005	106,27	(2.519.269)
PROVISION IMPUESTO DE RENTA					
Impuesto de renta - CREE	16	\$ (10.755.000)	\$(14.195.737)	75,76	3.440.737
RESULTADO DEL EJERCICIO		\$31.955.274	\$25.995.268	122,93	(5.960.006)

INGEO CONSTRUCCIONES SAS
NIT. 900.364.717-9
BALANCE GENERAL

				Variación Relativa %	Variación Absoluta
BALANCE GENERAL	NOTA	AÑO 2014	AÑO 2015		
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
Disponible	3	\$21.185.102	\$35.693.225	59,35	14.508.123
Deudores	4	\$26.983.816	\$124.714.008	21,64	97.730.192
TOTAL DEL ACTIVO CORRIENTE		\$48.168.918	\$160.407.233	\$30,03	112.238.315
ACTIVO NO CORRIENTE					
Propiedad, Planta y Equipo	5	\$ 5.971.080	\$4.776.864	125,00	(1.194.216)
Intangibles	6	\$ -	\$354.444	-	354.444
TOTAL DEL ACTIVO NO CORRIENTE		\$ 5.971.080	\$ 5.131.308	\$ 116,37	(839.772)
TOTAL DEL ACTIVO		\$ 54.139.998	\$165.538.541	\$32,71	111.398.543
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE					
Cuentas por Pagar	7	\$ 1.344.661	\$73.436.717	1,83	72.092.056
Impuestos por Pagar	8	\$ 12.896.396	\$18.512.737	69,66	5.616.341
Obligaciones Laborales	9	\$ 2.943.667	\$10.638.545	27,67	7.694.878
TOTAL DEL PASIVO CORRIENTE		\$ 17.184.724	\$102.587.999	\$16,75	85.403.275
TOTAL DEL PASIVO		\$ 17.184.724	\$102.587.999	\$16,75	85.403.275
PATRIMONIO	10				
Capital Social		\$ 5.000.000	\$5.000.000	100,00	-
Reservas		\$ -	\$3.195.527	-	3.195.527
Resultado del Ejercicios anteriores		\$ -	\$28.759.747	-	28.759.747
Resultado del Ejercicio		\$ 31.955.274	\$25.995.268	122,93	(5.960.006)
TOTAL DEL PASIVO CORRIENTE		\$ 36.955.274	\$62.950.542	\$ 58,71	25.995.268
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO		\$ 54.139.998	\$165.538.541	\$ 32,71	111.398.543

En el análisis financiero que se presenta en el cuadro No. 08 de la empresa INGEO CONSTRUCCIONES SAS, se puede observar la empresa está motivada por mejorar sus procesos financieros constantemente, pero tiene que mejorar sus aspectos negativos para tener más control de la empresa financieramente.

8. Estudio Financiero

Durante el desarrollo de este proyecto de fortalecimiento empresarial en INGEO CONSTRUCCIONES SAS, Se han analizado factores externos e internos que son positivos y negativos, estos análisis son gracias al desarrollo e implementación de la metodología Caribe, el cual ha permitido identificar de manera holística las debilidades de la empresa.

Para que el proyecto sea llevado a cabo y poder identificar que sea el más indicado se debe tener en cuenta las metas planteadas, las estrategias que se utilizan y que se pueden mejorar, políticas internas y externas que permitirán mantenerse bajo el margen de la ley.

8.1 Estudios Financieros a Corto Plazo

Los estados financieros a corto plazo para la empresa INGEO CONSTRUCCIONES SAS, se analizarán los estados financieros con el fin de observar el comportamiento de los principales indicadores como lo son: el ROA (rentabilidad de Activos), ROE (rentabilidad sobre capital invertido), EBITDA (ganancia antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización), razón corriente, prueba ácida y nivel de endeudamiento.

La importancia del análisis financiero es el impacto que tiene al poder suministrar información financiera de la situación actual de la empresa y comprender sus comportamiento, fortaleciendo la toma de decisiones, planeación y control, para llevar a cabo una verdadera gestión financiera eficiente.

Es de gran relevancia demostrar uno de los impactos negativos con el cual inició la empresa INGEO CONSTRUCCIONES SAS, al no tener estados financieros desde la activación de la empresa. Es por lo anterior que se presente a continuación en los cuadros No. 11 y 12, la información financiera de la empresa de los últimos dos años, dejando como evidencia la gestión administrativa que ha tratado de enfocar a la empresa a la rectitud y formalidad de la misma.

Cuadro 11. Balance General Comparativo 2014, 2015 de Ingeo Construcciones SAS.

INGEO CONSTRUCCIONES SAS
NIT. 900.364.717-9
BALANCE GENERAL

BALANCE GENERAL	NOTA	Periodo Determinado a Diciembre	
		AÑO 2014	AÑO 2015
ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE			
Disponible	3	\$ 21.185.102,00	\$ 35.693.225,00
Deudores	4	\$ 26.983.816,00	\$ 124.714.008,00
TOTAL DEL ACTIVO CORRIENTE		\$ 48.168.918,00	\$ 160.407.233,00
ACTIVO NO CORRIENTE			
Propiedad, Planta y Equipo	5	\$ 5.971.080,00	\$ 4.776.864,00
Intangibles	6	\$ -	\$ 354.444,00
TOTAL DEL ACTIVO NO CORRIENTE		\$ 5.971.080,00	\$ 5.131.308,00
TOTAL DEL ACTIVO		\$ 54.139.998,00	\$ 165.538.541,00
PASIVO			
PASIVO CORRIENTE			
Cuentas por Pagar	7	\$ 1.344.661,00	\$ 73.436.717,00
Impuestos por Pagar	8	\$ 12.896.396,00	\$ 18.512.737,00
Obligaciones Laborales	9	\$ 2.943.667,00	\$ 10.638.545,00
TOTAL DEL PASIVO CORRIENTE		\$ 17.184.724,00	\$ 102.587.999,00
TOTAL DEL PASIVO		\$ 17.184.724,00	\$ 102.587.999,00
PATRIMONIO	10		
Capital Social		\$ 5.000.000,00	\$ 5.000.000,00
Reservas		\$ -	\$ 3.195.527,00
Resultado del Ejercicios anteriores		\$ -	\$ 28.759.747,00
Resultado del Ejercicio		\$ 31.955.274,00	\$ 25.995.268,00
TOTAL DEL PATRIMONIO		\$ 36.955.274,00	\$ 62.950.542,00
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO		\$ 54.139.998,00	\$ 165.538.541,00

Fuente: Contabilidad y Gerencia INGENIO CONSTRUCCIONES SAS

8.1.1 Análisis Balance General

En el cuadro No. 12, se puede apreciar un comparativo de los años 2014 y 2015 de la empresa INGEO CONSTRUCCIONES SAS, los cuales se pueden evidenciar las variaciones de la empresa y el impacto positivo que este tiene al poder presentar como una empresa legalmente constituida estados financieros y la presentación de impuestos a los que la empresa está obligada a presentar ante la DIAN, este es un impacto positivo pero que hay que reforzar con la implementación de controles y cronogramas.

- **Activos**

A nivel del disponible vemos un mejor manejo de los dineros de la empresa manejándolos en la cuenta de ahorro y manteniendo un mejor stock de caja, nuestro rubro más significativo a nivel del activo se compone de las cuentas por cobrar, es una cartera sana sin cuentas irrecuperables y con rotación no mayor a 90 días este crecimiento en el saldo también se debe al crecimiento en las ventas durante el año 2015. Siendo el año en que se ha implementado el sistema contable y se encuentran en el proceso de implementación de su sistematización la proyección es tener un mejor manejo de sus cuentas y que la información sea más eficiente y confiable.

- **Pasivos**

A nivel de los PASIVOS de la empresa vemos un buen comportamiento en las obligaciones de la empresa teniendo como rubro importante una obligación con el accionista de la empresa por un préstamo realizado a la compañía el cual proyecta sanear en menos de 90 días, también se compone de impuestos y algunas acreencias laborales.

- **Patrimonio**

Para el patrimonio vemos que la empresa cuenta con un capital suscrito y pagado inicial, la empresa no ha sido capitalizada en lo largo de su operación y es un musculo algo pequeño para tener acceso a sector financiero así que sería recomendable capitalizar la compañía, vemos un crecimiento en las utilidades generadas de la empresa, esto obedece proporcionalmente al crecimiento en las ventas y el mejoramiento en sus procesos.

Como con conclusión el balance General refleja un crecimiento progresivo y un mejoramiento en el manejo de las cifras de la empresa, no obstante y como verán a lo largo de este trabajo es importante implementar más procesos de control y mejor manejo administrativo para administrar los recursos de manera adecuada y eficiente para lograr que la empresa siga creciendo pero con bases sólidas.

8.1.2 Análisis Estado de Resultados

Es muy positivo ver que la empresa tuvo un crecimiento muy significativo entre los años 2014 a 2015 casi duplicando sus ingresos de un año a otro, sin embargo este crecimiento también ha generado un incremento en los gastos de la compañía el gasto más significativo ha sido el incremento de gastos de personal que se ha generado, sin embargo este incremento también obedece a la formalización de su personal al cumplimiento eficiente de su nómina.

El manejo de los demás gastos han sido controlados dentro de lo que su operación exige, sin embargo cualquier alternativa que permita hacer más eficiente los gastos de la compañía podría tenerse en cuenta e implementarse para generar un mayor margen de utilidades. En cuanto a los ingresos y egresos no operacionales tiene un comportamiento normal para el desarrollo de su objeto social.

Nota aclaratoria a los estados financieros: Los Ingresos no Operacionales pertenecen a los rendimientos financieros de la cuenta de ahorros No. 008800676903 de la empresa INGEO CONSTRUCCIONES S.A.S., es importante precisar que los dineros recaudados por la empresa no reposan en la cuenta más de haya un día, ya que el 90% de los gastos de la operación son dineros para terceros y el margen de utilidad es del 15% correspondiente al tipo de facturación AIU, lo cual genera que se tengan que utilizar los fondos de manera rotativa, es por este motivo que no generan mayores rendimientos financieros.

Cuadro 12. Estado de Pérdidas y Ganancias Comparativo 2014, 2015 de Ingeo Construcciones SAS.

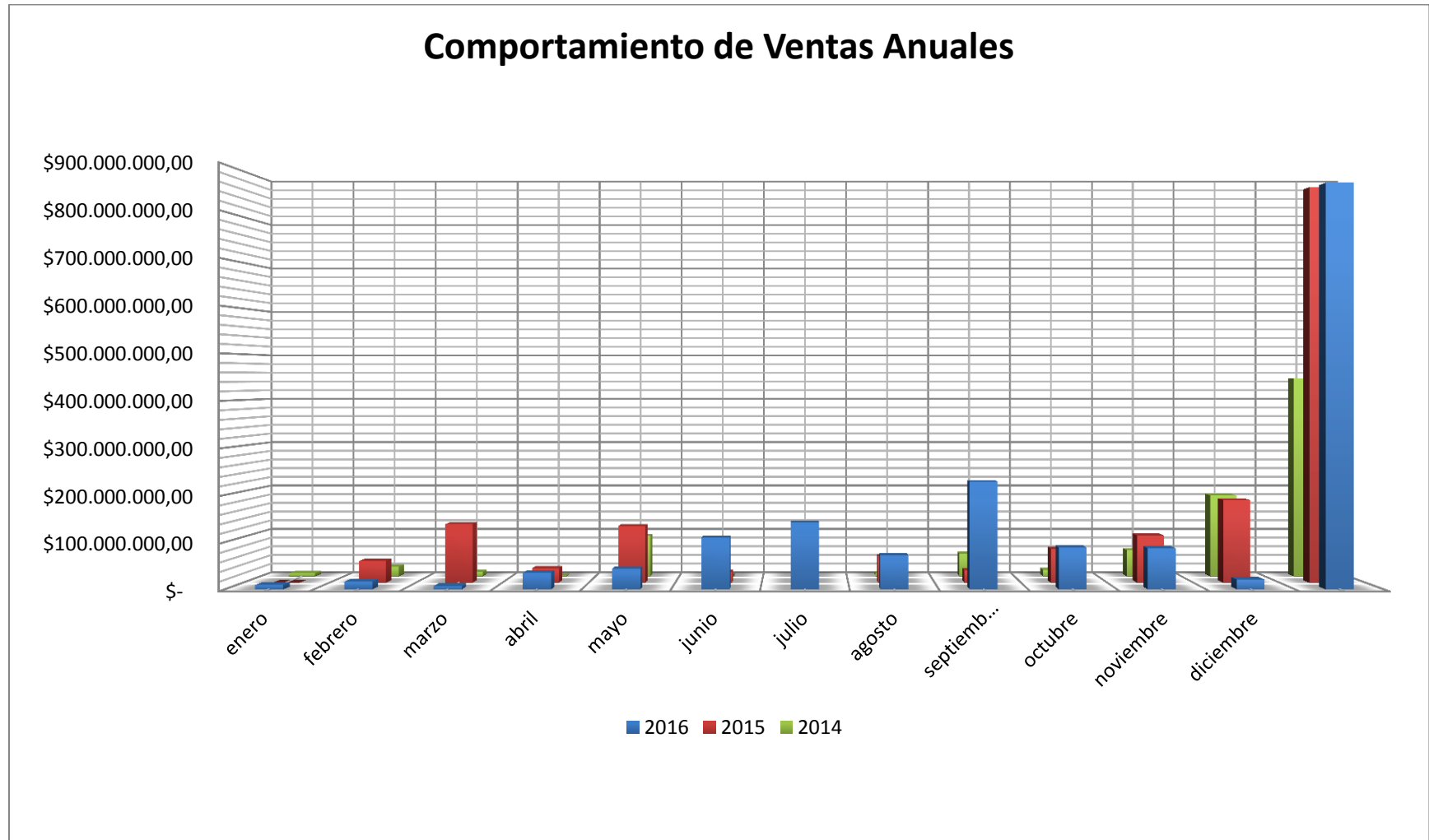
INGEO CONSTRUCCIONES SAS
NIT. 900.364.717-9
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

PYG	NOTA	AÑO 2014	AÑO 2015
INGRESOS OPERACIONALES			
Ventas	11	\$ 446.739.797,00	\$ 864.831.943,00
		\$ 446.739.797,00	\$ 864.831.943,00
VENTAS NETAS			
Costo de la Mercancía Vendida	12	\$ (348.192.795,00)	\$ (687.123.757,00)
UTILIDAD BRUTA		\$ 98.547.002,00	\$ 177.708.186,00
EGRESOS OPERACIONALES			
Operacionales de Administración	13	\$ (53.375.766,00)	\$ (132.148.612,00)
UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 45.171.236,00	\$ 45.559.574,00
INGRESOS Y EGRESOS NO OPERACIONALES			
Ingresos	14	\$ 13.835,00	\$ 16.297,00
Egresos	15	\$ (2.474.797,00)	\$ (5.384.866,00)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 42.710.274,00	\$ 40.191.005,00
PROVISION IMPUESTO DE RENTA			
Impuesto de renta – CREE	16	\$ (10.755.000,00)	\$ (14.195.737,00)
RESULTADO DEL EJERCICIO		\$ 31.955.274,00	\$ 25.995.268,00

Fuente: Contabilidad y Gerencia INGEO CONSTRUCCIONES SAS

Como evidencia de las ventas reflejadas durante la reactivación de la empresa INGEO CONSTRUCCIONES SAS, y el proceso administrativo que se lleva hasta el momento se prese a continuación en la gráfica No. 05, el comparativo de ventas donde se ve el crecimiento en contratos de obra civil ejecutados.

Gráfico 5. Comparativo de Ventas de la empresa Ingeo Construcciones SAS.



Fuente: Propia del Autor

8.1.3 Análisis de Indicadores Financieros

Con el fin de evaluar la actualidad de INGENIERIA CONSTRUCCIONES SAS, es necesario realizar el análisis de los principales indicadores financieros del año 2015, esto se hace con el fin de determinar el estado actual de la empresa.

8.1.4 Indicadores ROA (rentabilidad sobre activos) y ROE (rentabilidad sobre capital invertido)

Es un sistema de análisis que busca encontrar las actividades administrativas encargadas del desempeño financiero de la empresa. Tiene como punto de partida la interrelación de indicadores financieros con el fin de generar un índice que mide la capacidad de la empresa para obtener utilidades. Este análisis busca combinar elementos del balance general y del estado de resultados, de manera que se obtengan medidas integrales de la rentabilidad: rendimiento sobre los activos (ROA) y rendimiento sobre el capital (ROE). Fusiona margen neto de utilidad, rotación de activos y apalancamiento financiero, en otras palabras se busca identificar la fuente de rentabilidad de la empresa y con ello establecer puntos fuertes y débiles.

ROA	Utilidad Neta	\$40.191.005	= 0,242789
	Activos Totales	\$165.538.541	

Como se puede apreciar el indicador ROA es positivo, en este caso es del 24% un porcentaje bueno para la operación de la empresa.

ROE	Utilidad Neta	\$40.191.005	=0,638453
	Patrimonio Neto	\$ 62.950.542	

Para el ROE tenemos un resultado positivo, en este caso de 63% una rentabilidad muy buena sobre los recursos propios de la compañía.

8.1.5 Indicador EBITDA (Ganancias antes de impuestos, intereses, amortización y depreciación)

Es una medida de la productividad real de los activos de la empresa, haciendo abstracción de cualquier factor de impuestos o de apalancamiento, muestra la capacidad real de la empresa de obtener ingresos utilizando todos sus activos. La existencia de una empresa se basa en la capacidad de obtener ingresos de sus activos, por esto esta relación es relevante para estudios sobre el fracaso empresarial.

EBITDA	Utilidad Bruta		
	-		
	Gastos Administrativos	\$177.708.186	
	-		
	Gastos de Ventas	- \$132.148.612	= \$46.839.346
	+		
	Depreciaciones y Amortizaciones	+ \$1.279.772	

Como se puede observar tenemos un EBITDA positivo de 46.8 millones de pesos resultado eficiente para la compañía ya que a pesar de aumentar algunos gastos operativos en su proceso de formalización teniendo en cuenta los crecimientos en gastos de nómina e impuestos mantiene sus niveles de EBITDA en comparación con 2014.

8.1.6 Indicador PRUEBA ÁCIDA

Este indicador mide la capacidad que tiene la empresa para pagar de forma inmediata sus deudas y la capacidad de pago que tiene la empresa, es importante resaltar que por ser una empresa de servicios no posee inventarios.

Prueba Ácida	Activo Corriente - Inventarios	\$160.407.233 - 0	=1,563606
	Pasivo Corriente	\$102.587.999	

En este punto vale la pena aclarar que al no poseer inventarios por ser una empresa de servicios, el indicador PRUEBA ÁCIDA arroja el mismo resultado que arrojaría el indicador RAZON CORRIENTE (Activo Corriente/Pasivo Corriente), aclarado este punto y pasando al resultado del indicador, teóricamente puede decirse que por cada \$1 que debe la empresa tiene \$1,56 en activos, es decir que su activo corriente cubre su pasivo corriente.

8.1.7 Indicador de NIVEL DE ENDEUDAMIENTO

Este indicador mide el impacto de los acreedores de la empresa sobre los activos de la misma.

Nivel de Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivos Totales} \times 100}{\text{Activos Totales}}$	$\frac{\$102.587.999}{\$160.407.233}$	63,95%
-------------------------------	--	---------------------------------------	--------

Este resultado del indicador de endeudamiento revela que en el cierre del año anterior, los acreedores (Proveedores, Nómina, Bancos) han financiado el 63,95% de los activos totales de la empresa; es decir que, el endeudamiento de Ingeo para diciembre de 2015 está en niveles buenos.

8.1.8 Indicador de CAPITAL DE TRABAJO

Este indicador medirá si INGEO CONSTRUCCIONES SAS, posee recursos óptimos para el desarrollo de sus actividades (Contratos de obra civil), para calcularlo se requieren los rubros Activo Corriente y Pasivo Corriente en la siguiente fórmula:

Capital de trabajo	$\frac{\text{Activos corriente} - \text{Pasivos corriente}}{\text{Pasivos corriente}}$	$\frac{\$160.407.233 - \$102.587.999}{\$102.587.999}$	= \$57.819.234
---------------------------	--	---	----------------

Este indicador permite ver que si la empresa INGEO CONSTRUCCIONE SAS, cancelara todas sus obligaciones del pasivo corriente, tendría un capital de trabajo de \$57.819.234, para el desarrollo de sus actividades (contratos de obra civil).

Conclusiones del Análisis Financiero.

La empresa tiene que llevar de forma organizada la información de la empresa con el fin de poder analizar los estados financieros e indicadores y así mismo obtener la información a tiempo y así poder tomar decisiones a corto, mediano y largo plazo.

INGEO CONSTRUCCIONES SAS, es una empresa a lo largo de su trayectoria ha demostrado su crecimiento en ventas, la cual le ha permitido surgir en este mercado tan competitivo, del 2014 al 2015 se ve reflejado que aumentaron sus ingresos al doble y que en lo recorrido del 2016 está igualando las ventas del 2015.

Es así que se evidencia que la empresa está en crecimiento y que es rentable por el comportamiento que está llevando, sin embargo se sugiere trabajar la información de la empresa desde el paquete contable adquirido con la empresa World Office, con respecto a la información análisis en el aspecto económico y financieros se hace lista de chequeo en el cuadro No. 13, con el fin de analizar los puntos positivos y negativos.

Cuadro 13. Lista de chequeo de los Aspectos Económicos y Financieros Ingeo Construcciones S.A.S

ASPECTOS INTERNOS IDENTIFICADOS	CLASIFICACIÓN	
	POSITIVA	NEGATIVA
ASPECTOS INTERNOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS		
La empresa cuenta con instalaciones propias para análisis financiero		X
La empresa cuenta con un software Contable	X	
La empresa cuenta con un departamento financiero		X
La empresa posee equipos de computo	X	
La empresa cuenta con personal de nómina		X
La empresa subcontrata el área contable	X	
La empresa cuenta con capacitaciones internas	X	
La empresa tiene al día sus estados financieros	X	
La empresa cuenta con recursos financieros (Bancos)		X
La empresa cuenta con créditos Bancarios		X

La empresa realiza análisis de la información	X	
La empresa suministra información a terceros	X	
La empresa posee libros contable e informes	X	
La empresa tiene control de calidad ISO		X
TOTAL ASPECTOS INTERNOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS	8	6

Fuente: Propia del Autor

8.2 Aspecto Administrativo

Ingeo Construcciones S.A.S., no cuenta con un área administrativa pues al ser la empresa unipersonal se ejecutan todas las actividades y los diferentes procesos que necesita llevar una organización. Es por ello que se presentan bastantes fallas en los procesos de la empresa; esto se debe a que no hay una planeación, control y ejecución de las actividades.

Al realizar un análisis administrativo en **INGEO CONSTRUCCIONES S.A.S.**, se evidencian algunas falencias que se analizarán en la lista de chequeo.

9. Tipo De Empresa

INGEO CONSTRUCCIONES S.A.S., es una empresa de obras civiles, formalmente legalizada en la Cámara de Comercio y registrada en la DIAN el 22 de junio de 2010 y constituida el 15 de junio de 2010, como una sociedad por acciones simplificadas.

9.1 Misión Existente

Desarrollar y ejecutar ideas constructivas, con calidad técnica y precios justos, garantizando la satisfacción total de nuestros clientes.

9.2 Visión Existente

Consolidarnos como una organización sólida y eficiente, distinguida por la calidad de nuestros servicios, manteniendo el liderazgo y eficiencia en los procesos de construcción, siendo reconocidos como una empresa integral que ofrece servicios de calidad y eficiencia.

Los aspectos administrativos son de vital importancia contemplar en el desarrollo del análisis interno de la empresa, en el se analizan factores como: planeación, organización, dirección, control y ejecución; es por ello que se realiza la lista de chequeo para poder examinar los aspectos positivos y negativos encontrados. (Ver Cuadro No. 14)

Cuadro 14. Lista de chequeo de los Aspectos Internos Administrativos Ingenieria Construcciones S.A.S.

ASPECTOS INTERNOS IDENTIFICADOS	CLASIFICACIÓN	
	POSITIVA	NEGATIVA
ASPECTOS INTERNOS ADMINISTRATIVOS		
PLANEACIÓN		
Existencia de Plan Empresarial (Institucional)		X
Planes a largo plazo (de tres a diez años, por ejemplo)		X
Planes a mediano Plazo (uno a tres años)		X
Planes a corto plazo (menos de un año)	X	
Proceso participativo de planeación (abajo hacia arriba, bottom up)		X
Planeación vertical (de arriba hacia abajo, top down)		X
Asistencia técnica o asesoría para planeación		X
Capacitación para planeación.		X
Objetivos y metas definidas		X
ORGANIZACIÓN		
Existencia de organigramas (líneas de jerarquía)		X
Manuales de funciones		X
Distribución de actividades y tareas		X
Elaboración de cronogramas, calendarios de trabajo		X
Otros procedimientos de programación (reticular, por ejemplo, PERT, CPM, etc.)		X
Reglamentos de trabajo	X	
Unidad de mando		X
Grupos de mejoramiento continuo o círculos de calidad		X
Capacitación o asistencia para organización		X
DIRECCIÓN		
Dirección centralizada	X	
Dirección participativa	X	

Dirección enfocada hacia las personas	X	
Dirección enfocada en cumplimiento de planes y programas	X	
Capacitación o asistencia para dirección	X	
Estilo de liderazgo	X	
Conflictos de poder o de mando		X
COORDINACIÓN		
Definición de competencias o campos de acción de cada división o departamento		X
Integración de competencias o campos de acción	X	
Trabajo en equipo	X	
Mecanismos para coordinación y programación de actividades	X	
Capacitación o asistencia para coordinación	X	
CONTROL		
Existencia de registros físicos	X	
Registros contables		X
Organización contable en general		X
Control presupuestal		X
Control de calidad (normas ISO)		X
Control sistematizado de la empresa (hardware, software)		X
Capacitación o asistencia para control		X
EVALUACIÓN		
Evaluación ex ante (antes de empezar cualquier proyecto)	X	
Evaluación en desarrollo (performance)	X	
Evaluación al finalizar (ex post)	X	
Mecanismos de seguimiento	X	
Ejecución de actividades de acuerdo a lo planeado	X	
Realización constante de actividades “imprevistas”	X	
Capacitación o asistencia para evaluación		X
TOTAL ASPECTOS INTERNOS ADMINISTRATIVOS	19	25

Fuente: Murcia, H (2011). *Creatividad e Innovación para el Desarrollo Empresarial*, Bogotá: Ediciones de la U. (Murcia Cabra H. , 2014)

10. Revisión de aplicación previa de Normas ISO u otras de aseguramiento de calidad en la empresa.

En la actualidad la empresa INGEO CONSTRUCCIONES SAS, no cuenta con la implementación de alguna Norma ISO o Gestión de Calidad, por lo cual se sugerirán posteriormente pautas para implementar un sistema de gestión de calidad en la empresa.

Sin embargo podría sugerirse a la empresa que implemente la NTC 6001 “modelo de gestión para micro y pequeñas empresas (mypes)”, la cual es ideal para desarrollar competitividad entre las pymes de Colombia, así mismo responder a las necesidades del mercado y aumentar la eficiencia de los procesos.

Es importante resaltar las 10 cosas buenas que las normas ISO pueden hacer para las Pyme: (ISO, pág. 3)

1. Las normas le ayudan a competir en igualdad de condiciones con las grandes empresas
2. Las normas abren los mercados de exportación para sus productos y servicios
3. Las normas le ayudan a descubrir las mejores prácticas empresariales
4. Las normas impulsan la eficiencia en las operaciones de su negocio
5. Las normas agregan credibilidad y confianza para sus clientes
6. Las normas abren nuevas oportunidades de negocios y ventas
7. Las normas le dan la ventaja competitiva
8. Las normas hacen que el nombre de su marca sea reconocida internacionalmente
9. Las normas ayudan a su empresa a crecer
10. Las normas permiten un "lenguaje común" que se utiliza a través de cualquier sector de la industria

11. Síntesis de situación de la empresa en Diagnóstico Estratégico (SICREAEMPRESA, DOFA,)

Identificados los aspectos externos, de mercadotecnia y los aspectos internos de la empresa, la metodología Caribe propone profundizar más en este proceso. Es por ello que se aplicó la matriz SICREAEMPRESA (Murcia, 1985-1988) con el fin ampliar el rango de acción que se identificó en el análisis anterior y dar énfasis a las soluciones que se puedan sugerir a la empresa INGENIEROS CONSTRUCCIONES SAS. (Ver Cuadro No. 15)

Cuadro 15. Matriz SICREAEMPRESA aplicada a la empresa Ingenieros Construcciones SAS

Elemento a Estudiar		Situación Actual	Positivo o Negativo	Quien debe actuar	Acción de Solución
ANTECEDENTES		La construcción en Colombia está en crecimiento continuo, con una proyección positiva para el 2017.	(+)		
ASPECTOS EXTERNOS	ASPECTOS EXTERNOS POLITICOS	Mejorar competitividad en Colombia a nivel de la construcción	(-)	Ingenieros Construcciones	
		El conflicto armado afecta el crecimiento de la empresa	(-)	Estado Colombiano	Es de esperarse que al firmarse el Acuerdo de Paz, aumentará la inversión extranjera
		La reforma tributaria incide en el poder de negociación	(-)	Gobierno Colombiano	
	ASPECTOS EXTERNOS – ECONOMICOS	Libre competencia	(+)	Gobierno Colombiano	Generar condiciones, reglamentos o agentes de control para que pueda haber una competencia libre, leal y transparente en las licitaciones
		Aumento de la divisa	(-)	Gobierno Colombiano	Aumentar la inversión en el país
		Aumento de la inversión extranjera	(+)	Gobierno Colombiano	Creación de alianzas y beneficios a la inversión extranjera
	ASPECTOS EXTERNOS SOCIO – CULTURALES	La empresa genera empleo	(+)	Ingenieros Construcciones	La empresa contrata mano de obra colombiana, sin límite de estudios.
		La mano de obra pesada (obreros) cobra más que la profesional	(-)	Ingenieros Construcciones	Establecer una escala salarial.
		La diferentes culturas afectan el mercado de la construcción	(-)	Ingenieros Construcciones	Contratar personal local.

	ASPECTOS EXTERNOS TECNOLOGICOS	Plataformas tecnológicas	(+)	Ingeo Construcciones	Manejar software contable.
		La empresa innova tecnológicamente	(-)	Ingeo Construcciones	Compra de herramienta que este a la vanguardia del mercado para agilizar actividades en obra.
		Fácil acceso a la tecnología	(+)	Ingeo Construcciones	Se tienen recursos tecnológicos y técnicos para estar en contacto con los clientes y cumplir con las exigencias de mercado.
		Incremento de competidores con plataforma WEB	(+)	Ingeo Construcciones	La empresa cuenta con Pagina Web y es reconocido en los medios tecnológicos.
	ASPECTOS EXTERNOS ECOLOGICOS	Certificado de disposición final de residuos	(+)	Área Técnica Ingeo Construcciones	La empresa cuenta proveedores a los cuales se les exige entregar certificado de disposición final de los escombros o elementos sobrantes de las obras.
		Clasificación de materiales de reciclaje y residuos	(+)	Área Técnica Ingeo Construcciones	La empresa cuenta con un Inspector de Seguridad Industrial, el cual capacita y está en la función de coordinar que el personal haga buena clasificación de los desechos de obra.
		Afectación de zonas verdes	(-)	Área Técnica Ingeo Construcciones	Cumplir con las normatividades.
	ASPECTOS EXTERNOS LEGALES	Pagos de parafiscales y Seguridad Social sin agentes externos	(+)	Área Administrativa Ingeo Construcciones	La empresa cumple las normatividad Colombiana
		Registro RUP	(-)	Gobierno Colombiano	La empresa quiere registrarse en el RUP, con el fin de poder contratar con el Estado.
		Cámara de comercio de Bogotá	(+)	Ingeo Construcciones	La empresa debe continuar manteniendo al día el registro mercantil para seguir siendo legal y confiable en el país y antes los clientes.

		Registro único tributario RUT	(+)	Ingeo Construcciones	La empresa debe continuar manteniendo al día el registro único tributario antes de la DIAN.
ANÁLISIS DE PORTER	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.	La empresa puede negociar con varios proveedores los materiales de las obras	(+)	Área Administrativa Ingeo Construcciones	Continuar con el buen trabajo en la negociación directa con proveedores para ser siempre competitivo.
		la empresa se encuentra afiliada a entidades distribuidoras de materiales para reducir costos	(+)	Área Administrativa Ingeo Construcciones	Continuar activos y constates en la compra de mercancía para continuar con los beneficios de descuentos.
		Dependencia de los proveedores para recibir materiales	(-)	Área Administrativa Ingeo Construcciones	Realizar una compra de automotor para realizar la actividad de acarreo y distribución de material.
		Los negocios no legalizados afectan los temas tributarios	(-)	Agente externo	Realizar alianzas con proveedores legalizados que ofrezcan despacho inmediato. Tener almacenamiento de material.
	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES DE LA INDUSTRIA	La empresa maneja precios competitivos en el mercado	(+)	Gerencia Ingeo Construcciones	Continuar con el Análisis de precios unitarios, para ofertar precios justos en el mercado, para lograr mayor eficiencia es recomendable afiliarse a construdata.
		La empresa maneja campañas publicitarias	(-)	Ingeo Construcciones	Modernizarnos en el mercado digital.
		La empresa ofrece servicios integrales	(+)	Ingeo Construcciones	Ampliar el portafolio de servicios, aunque se oferta variedad de servicios es bueno estar a la vanguardia.
	AMENAZAS DE NUEVOS ASPIRANTES	Diferenciación del servicio ofrecido	(+)	Ingeo Construcciones	Continuar con las excelentes relaciones comerciales, cuyo beneficio es la adjudicación de contratos de obras civiles, Responsabilidad, cumplimiento y calidad.
		Creación formal de la empresa	(+)	Ingeo	Seguir siendo una

ASPECTOS DE MERCADOTECNIA	AMENAZAS DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS			Construcciones	empresa legalmente constituida.
		La competencia oferte precio más bajos	(-)	Gerencia Ingeo Construcciones	Ofrecimiento de garantía y calidad, que los precios sean más bajos no quiere decir que la competencia sea mejor.
		La empresa ofrece servicios integrales	(+)	Ingeo Construcciones	Ampliar el portafolio de servicios, aunque se oferta variedad de servicios es bueno estar a la vanguardia.
	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	La relaciones comerciales son beneficiosas	(+)	Gerencia Ingeo Construcciones	Constante comunicación con los clientes, ofreciendo la asesoría y orientación en los procesos empresariales.
		La empresa ofrece un acompañamiento continuo	(+)	Gerencia Ingeo Construcciones	Siempre se tiene contacto directo con los directores, residentes y en general con el cliente.
	MERCADO - OFERTA	El servicio es reconocido en el mercado	(+)	Ingeo Construcciones	La empresa tiene gran recordación y así mismo es reconocida por el cumplimiento y ejecución de los contratos.
		La cantidad de servicios que ofrece abastece las necesidades del consumidor.	(+)	Ingeo Construcciones	La empresa busca siempre dar un acompañamiento a los clientes con el fin de satisfacer la necesidad requerida.
		El servicio tiene un diferenciador frente a los demás	(+)	Ingeo Construcciones	Una de las ventajas competitivas es la gestión comercial y las excelentes relaciones que hay con los clientes.
		Los servicios que ofrece la empresa cuenta con normas de calidad ISO	(-)	Ingeo Construcciones	Implementar técnicas de normas de calidad vigentes, que ayuden a mejorar los procesos.
		Los clientes están satisfechos con los servicios	(+)	Ingeo Construcciones	Los clientes se sienten satisfechos por el servicio integral que se ofrece y por el seguimiento constante que se da en cualquier actividad.
		Hay variedad de servicios según las necesidades de los	(+)	Ingeo Construcciones	Al ofrecer un portafolio amplio el

		consumidores			cliente no se necesita contratar a más empresas y no tiene la necesidad de hacer seguimiento por el control que se ejerce.
	MERCADO - DEMANDA	Se investiga regularmente las necesidades del mercado objetivo	(-)	Ingeo Construcciones	Implementar un plan de acción por cada cliente, para satisfacer sus necesidades o requerimientos.
		Se planifica la producción con base en las demandas del mercado.	(+)	Ingeo Construcciones	Siempre se realiza un análisis con respecto a la requisición del cliente.
		Está delimitado el mercado objetivo al que se ofrece el servicio	(+)	Ingeo Construcciones	El enfoque de Ingeo construcciones está orientado hacia las empresas privadas con grandes superficies
		Se realizan de forma regular estudios e informes del mercado	(-)	Ingeo Construcciones	Planificar una estrategia de mercado anual donde se cumplan como por ejemplo las ventas mensuales.
		Hay segmentación del mercado	(+)	Ingeo Construcciones	El segmento es: Empresas privadas y pocas veces se realizan contrataciones con persona naturales
		Hay estudios de correlación de precios y servicios	(+)	Ingeo Construcciones	Aprovechar estudios de correlación ya efectuados
		Existen productos y/o servicios complementarios	(+)	Ingeo Construcciones	Utilizar servicios complementarios disponibles
		Se realizan estudios de posibles clientes potenciales	(+)	Ingeo Construcciones	Utilizar medios masivos de comunicación para creación de nuevos clientes.
	MERCADO - PRECIOS	Se revisan los precios de forma periódica	(-)	Gerencia Ingeo Construcciones	Ajustar anualmente los precios dependiendo de la variación del mercado.
		Los precios se ajustan al mercado	(+)	Ingeo Construcciones	Los precios ofertados son alcanzables para el cliente.
		Los precios están al alcance de los consumidores	(+)	Ingeo Construcciones	
		Se estudian los precios de la competencia de forma periódica	(-)	Ingeo Construcciones	Analizar como punto de referencia la base de datos de construdata.
		Los precios son estables	(+)	Ingeo	Se mantienen los

				Construcciones	precios dependiendo del mercado.
		Se evalúan paulatinamente las alzas de precios	(+)	Ingeo Construcciones	
		El cliente valora positivamente el precio	(+)	Ingeo Construcciones	
	MERCADO - COMPETENCIA	Conoce en profundidad sus principales competidores	(+)	Gerencia Ingeo Construcciones	Se reconoce la competencia actual.
		Se realizan con regularidad informes y evaluaciones de mercado	(-)	Ingeo Construcciones	Establecer estrategias y analizar el mercado con respecto a las necesidades de los clientes.
		Se hacen estudios comparativos en relación a la competencia	(-)	Ingeo Construcciones	
		Los servicios tienen diferenciadores frente a la competencia	(+)	Ingeo Construcciones	Los servicios ofrecidos son integrales y abarcan varias ramas de la construcción.
		Sus servicios son de preferencia en el mercado	(-)	Ingeo Construcciones	Enfocar la empresa para que sea de vital importancia para el crecimiento de los clientes, si bien el mercado es amplio y pueden participar varios contratistas.
	AGENTES DE LOS PROCESOS DE MERCADEO	Se tienen alianzas con mayoristas	(-)	Gerencia Ingeo Construcciones	Establecer alianzas con mayoristas para que disminuya el costo y se obtenga más utilidad.
		Los gastos de almacenamiento y/o transportes son más bajos que los de ventas	(+)	Ingeo Construcciones	Los gastos se aprovisionan y cuantifican para que la utilidad sea la esperada.
		La comercialización del servicio tiene muchos intermediarios	(-)	Ingeo Construcciones	En la construcción hay pocos intermediarios y los métodos de búsqueda para cotizar productos son reducidos con respecto a la formalidad de proveedores.
		Es adecuado el canal de distribución para llegar al cliente	(+)	Ingeo Construcciones	Comunicación constante con el cliente.
	MARGENES	Los márgenes que se manejan dejan utilidad a la compañía	(+)	Gerencia Ingeo Construcciones	El margen de contribución o ingreso por obra es el esperado dependiendo de la gestión y control en cada obra, así mismo el servicio ofrecido está contribuyendo al cliente ya que
		El margen de contribución es alto para el consumidor	(+)	Ingeo Construcciones	
		El margen de contribución es alto para el productor	(+)	Ingeo Construcciones	
		El margen de contribución es el esperado por la empresa	(+)	Ingeo Construcciones	

					dependiendo de las ocasiones se ofrecen precios y actividades que son rentables para la obra.
	CANALES	Se realiza idoneidad de los canales de forma sistemática	(-)	Ingeo Construcciones	Revisar de manera sistemática los canales
		Se estudia la posibilidad de ingresar a nuevos canales	(+)	Ingeo Construcciones	Establecer mayor contacto personal con el cliente.
		Se hace seguimiento a los canales más importantes	(-)	Ingeo Construcciones	Realizar inversión en una camioneta para realizar una distribución directa de los materiales de obra.
		Los canales de distribución son los adecuados	(+)	Ingeo Construcciones	Continuar manejando el contacto directo con el cliente.
		Hay correlación entre los diferentes canales	(+)	Ingeo Construcciones	El contacto con el cliente siempre es directo por el servicio ofrecido.
	VENTAS	La fuerza de ventas es suficiente para cubrir todo el mercado	(-)	Gerencia Ingeo Construcciones	Establecer metas de ventas y estrategias para llevar a cabo las metas
		Hay políticas claras en el área de ventas para llevar a cabo las labores	(-)	Gerencia Ingeo Construcciones	
		La cantidad de ventas se ajusta a los objetivos planteados	(-)	Gerencia Ingeo Construcciones	
		El cubrimiento de las ventas es a nivel nacional	(+)	Ingeo Construcciones	Se llevan a cabo el desarrollo de los contratos donde el cliente lo requiera.
		Hay un plan estratégico de marketing	(-)	Ingeo Construcciones	Establecer metas de ventas y estrategias para llevar a cabo las metas
		Las ventas mensuales se ajustan a los objetivos organizacionales	(-)	Gerencia Ingeo Construcciones	
		Se hace evaluaciones periódicas de los resultados en ventas	(-)	Gerencia Ingeo Construcciones	
		Hay planes motivacionales en el área de ventas para realizar de manera óptima las laborales	(-)	Gerencia Ingeo Construcciones	
		Hay buenas estrategias de publicidad	(-)	Ingeo Construcciones	
	PUBLICIDAD	Se utilizan varios medios publicitarios	(-)	Ingeo Construcciones	Establecer estrategias de comercialización para dar a conocer a la empresa.
		La publicidad que se tiene genera recordación para los consumidores	(+)	Ingeo Construcciones	El cliente relaciona y reconoce con facilidad a la empresa
		Se realizan campañas publicitarias de la mano de agentes externos de importancia mundial	(-)	Ingeo Construcciones	Activar las redes sociales para ser más conocido en el mercado.
		La publicidad está relacionada	(-)	Ingeo	

		con todos los agentes en los Canales de distribución		Construcciones	
ASPECTOS INTERNOS IDENTIFICADOS	ASPECTOS INTERNOS FISICOS	La empresa cuenta con una oficina	(-)	Ingeo Construcciones	Es importante realizar la inversión de adquisición de una oficina con bodega y una camioneta para transporte de material.
		La empresa posee una bodega de almacenamiento	(-)	Ingeo Construcciones	
		La empresa cuenta con un sistema de transporte propio	(-)	Ingeo Construcciones	
		La empresa maneja control de inventario, así como el sistema de control y de pedido para renovar los stocks medios y de seguridad que se necesitan para el proceso productivo según lo que demanden sus características	(-)	Área Administrativa Ingeo Construcciones	
ASPECTOS INTERNOS	ASPECTOS INTERNOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS	La empresa cuenta con instalaciones propias para análisis financiero	(-)	Ingeo Construcciones	Adquirir un inmueble
		La empresa cuenta con un software Contable	(+)	Área Administrativa Ingeo Construcciones	Adquisición de programa contable y financiero.
		La empresa cuenta con un departamento financiero	(-)	Ingeo Construcciones	Llegar al punto donde se tenga personal propio, donde los ingresos de la empresa cumplan con la contratación de personal profesional.
		La empresa posee equipos de computo	(+)	Ingeo Construcciones	Los recursos tecnológicos son propios de la empresa.
		La empresa cuenta con personal de nomina	(-)	Ingeo Construcciones	Se subcontrata los servicios de un Contador.
		La empresa subcontrata el área contable	(+)	Contador	La empresa cuenta con un contador externo quien se encarga de realizar los registros, elaboración de estados financieros e Impuestos.
		La empresa cuenta con capacitaciones internas	(+)	Área Administrativa Ingeo Construcciones	
		La empresa tiene al día sus estados financieros	(+)	Contador	Aprovechar los beneficios y el historial para adquirir créditos con fines de inversión
		La empresa cuenta con recursos financieros (Bancos)	(-)	Ingeo Construcciones	
		La empresa cuenta con créditos Bancarios	(-)	Ingeo Construcciones	Continuar de manera constante la información contable, analizándola y teniendo la información.
		La empresa realiza análisis de la información	(+)	Ingeo Construcciones	
		La empresa suministra información a terceros	(+)	Área Administrativa Ingeo Construcciones	
		La empresa posee libros contable	(+)	Contador	

		e informes			
		La empresa tiene control de calidad ISO	(-)	Ingenieros Construcciones	Implementar técnicas de normas de calidad vigentes, que ayuden a mejorar los procesos.
	ASPECTOS INTERNOS ADMINISTRATIVOS - PLANEACIÓN	Existencia de Plan Empresarial (Institucional)	(-)	Gerencia Ingenieros Construcciones	Establecer metas cualitativas y cuantitativas para el largo, y mediano plazo en proyección.
		Planes a largo plazo (de tres a diez años, por ejemplo)	(-)	Gerencia Ingenieros Construcciones	
		Planes a mediano Plazo (uno a tres años)	(-)	Gerencia Ingenieros Construcciones	
		Planes a corto plazo (menos de un año)	(+)	Gerencia Ingenieros Construcciones	Seguir estableciendo los planes a corto plazo para continuar con el crecimiento de la empresa.
		Proceso participativo de planeación (abajo hacia arriba, bottom up)	(-)	Gerencia Ingenieros Construcciones	Buscar asesoría en los procesos de planeación y posterior capacitación para que los planes generados tengan bases sólidas y sean medibles
		Planeación vertical (de arriba hacia abajo, top down)	(-)	Gerencia Ingenieros Construcciones	
		Asistencia técnica o asesoría para planeación	(-)	Gerencia Ingenieros Construcciones	
		Capacitación para planeación.	(-)	Área Administrativa Ingenieros Construcciones	
		Objetivos y metas definidas	(-)	Gerencia Ingenieros Construcciones	
	ASPECTOS INTERNOS ADMINISTRATIVOS - ORGANIZACIÓN	Existencia de organigramas (líneas de jerarquía)	(-)	Área Administrativa Ingenieros Construcciones	Creación de un Organigrama, manual de funciones y establecimiento organizacional de la empresa en cuanto a los procesos.
		Manuales de funciones	(-)	Área Administrativa Ingenieros Construcciones	
		Distribución de actividades y tareas	(-)	Área Administrativa Ingenieros Construcciones	
		Elaboración de cronogramas, calendarios de trabajo	(-)	Área Administrativa Ingenieros Construcciones	
		Otros procedimientos de programación (reticular, por ejemplo, PERT, CPM, etc.)	(-)	Área Administrativa Ingenieros Construcciones	
		Reglamentos de trabajo	(+)	Área Administrativa Ingenieros Construcciones	Hay un reglamento de trabajo, pero es bueno enfatizar y capacitar a los funcionarios.
		Unidad de mando	(-)	Gerencia Ingenieros	Muchas veces hay que

				Construcciones	estar pendiente de las actividades de los funcionarios, pues cada vez que no esta el encargado de obra, la obra pierde su rumbo, los funcionarios muchas veces no son comprometidos con la empresa.
		Grupos de mejoramiento continuo o círculos de calidad	(-)	Área Administrativa Ingeo Construcciones	
		Capacitación o asistencia para organización	(-)	Área Administrativa Ingeo Construcciones	
	ASPECTOS INTERNOS ADMINISTRATIVOS - DIRECCIÓN	Dirección centralizada	(+)	Gerencia Ingeo Construcciones	Se integran a los empleados en cada decisión de la empresa, así como se da la oportunidad a los funcionarios de dar sus puntos de vista, sugerencias y retroalimentación.
		Dirección participativa	(+)	Gerencia Ingeo Construcciones	
		Dirección enfocada hacia las personas	(+)	Gerencia Ingeo Construcciones	
		Dirección enfocada en cumplimiento de planes y programas	(+)	Área Administrativa Ingeo Construcciones	
		Capacitación o asistencia para dirección	(+)	Área Administrativa Ingeo Construcciones	
		Estilo de liderazgo	(+)	Gerencia Ingeo Construcciones	
		Conflictos de poder o de mando	(-)	Área Administrativa Ingeo Construcciones	Realizar retroalimentación por empleado, es bueno comunicar las fortalezas y debilidades, muchas veces los empleados no tienen comportamientos adecuados en la empresa.
	ASPECTOS INTERNOS ADMINISTRATIVOS - COORDINACIÓN	Definición de competencias o campos de acción de cada división o departamento	(-)	Área Administrativa Ingeo Construcciones	Establecer y crear un manual de funciones para cada empleado.
		Integración de competencias o campos de acción	(+)	Área Administrativa Ingeo Construcciones	Se hacen seguimientos por obra con el personal para medir tiempos de ejecución de actividades y se realizan metas para cumplir semanalmente.
		Trabajo en equipo	(+)	Gerencia Ingeo Construcciones	
		Mecanismos para coordinación y programación de actividades	(+)	Gerencia Ingeo Construcciones	
		Capacitación o asistencia para coordinación	(+)	Área Administrativa Ingeo Construcciones	
	ASPECTOS INTERNOS	Existencia de registros físicos	(+)	Área Administrativa	Se realiza registro físico por obra

	ADMINISTRATIVOS - CONTROL			Ingeniería Construcciones	ejecutada para llevar un mejor control presupuestal por obra.
		Registros contables	(-)	Área Administrativa Ingeniería Construcciones	Desde el 2014 se llevan registros contables, se realizó la contratación de un contador, se presentan impuestos y estados financieros, sin embargo es importante llevar el control mensual para tener balances y hacer un seguimiento mayor ya sea por trimestre o semestre más controlado.
		Organización contable en general	(-)	Área Administrativa Ingeniería Construcciones	
		Control presupuestal	(-)	Área Administrativa Ingeniería Construcciones	
		Control de calidad (normas ISO)	(-)	Área Administrativa Ingeniería Construcciones	Implementar técnicas de normas de calidad vigentes, que ayuden a mejorar los procesos.
		Control sistematizado de la empresa (hardware, software)	(-)	Área Administrativa Ingeniería Construcciones	La empresa cuenta con un software contable, sin embargo falta interactuar más para evitar procesos más dispendiosos.
		Capacitación o asistencia para control	(-)	Área Administrativa Ingeniería Construcciones	Es de vital importante analizar los estados financieros para proyectar metas
	ASPECTOS INTERNOS ADMINISTRATIVOS - EVALUACIÓN	Evaluación ex ante (antes de empezar cualquier proyecto)	(+)	Gerencia Ingeniería Construcciones	Al momento de la notificación de los contratos de obra civil y antes de ser adjudicados se realiza un análisis de precios unitarios, riesgos, factibilidad del negocio, así mismo se lleva un seguimiento de la obra que se esta ejecutando para saber si lleva con el cronograma establecido y el presupuesto se esta cumpliendo.
		Evaluación en desarrollo (performance)	(+)	Gerencia Ingeniería Construcciones	
		Evaluación al finalizar (ex post)	(+)	Gerencia Ingeniería Construcciones	
		Mecanismos de seguimiento	(+)	Gerencia Ingeniería Construcciones	
		Ejecución de actividades de acuerdo a lo planeado	(+)	Gerencia Ingeniería Construcciones	
		Realización constante de actividades “imprevistas”	(+)	Gerencia Ingeniería Construcciones	
		Capacitación o asistencia para evaluación	(-)	Gerencia Ingeniería Construcciones	Es importante implementar una evaluación final de cada proyecto para analizar debilidades y fortalezas

Fuente: Murcia, H. 2014. Auditoría Administrativa con base en innovación organizacional. Bogotá. Ediciones de la U.

La elaboración de la MATRIZ SICREAEMPRESA, aplicada en la empresa INGEO CONSTRUCCIONES SAS, permite realizar la función de identificar con más facilidad las diferentes variables de impacto en la empresa, las cuales son positivas o negativas, dependiendo de los aspectos a evaluar. Como primera instancia se identificaron 71 puntos débiles y 72 puntos positivos de 143 aspectos, lo cual deja las siguientes conclusiones

Como primera instancia, como se evidenció en cada lista de chequeo que fueron fuente primaria para la elaboración de la matriz, el número de fortalezas y debilidades en la empresa es semejante; esto muestra que la empresa desde su inicio de actividades en el año 2010 hasta la actualidad se ha mantenido en el mercado, con altibajos que ha podido sobrellevar a lo largo de 6 años pero sin una orientación hacia el crecimiento de la empresa.

INGEO CONSTRUCCIONES SAS, es una empresa que está en proceso de crecimiento, cuenta con experiencia en el mercado de las grandes superficies lo cual lo hace ser llamativo para el mercado, pero la carencia de información y gestión empresarial hace que esta empresa no crezca con bases sólidas y sin procesos innovadores que le ayuden en su fortalecimiento.

En el análisis de los aspectos externos de la empresa, se observa que posee varios puntos a favor, pero el sector de la construcción está en constante crecimiento, pues la infraestructura del país está en progreso y es por ello que también crece la competencia. La construcción en el 2016 marca la economía como un punto favorable para el país y es por ello que la inversión está aumentando, así como los incentivos y beneficios. Es por este crecimiento que la empresa tiene que comenzar a crecer como organización y con su estructura organizacional.

En cuanto al análisis de Porter, se evidencia que la empresa tiene más fortalezas que debilidades; sin embargo hay que trabajar en los resultados arrojados como negativos y fortalecer los positivos para que la empresa pueda llegar al éxito y mejorar la rentabilidad de la empresa.

En el ámbito interno se evidencia que hay bastantes falencias. Una vez analizados los 62 ítems, se encuentra que hay 35 aspectos negativos y 27 positivos, puntos que se ven afectados en la parte física de la empresa, al no contar con una oficina o establecimiento de la

empresa. En la parte financiera se encuentran algunas debilidades como las son de control, proyección y seguimiento de las cifras financieras.

En cuanto a los aspectos administrativos de la empresa, la cual en la matriz tiene la mayor afectación al ser evaluados 44 puntos, de los cuales 25 son debilidades; es decir el 56,8% de las fallas que está presentando INGENIERIA CONSTRUCCIONES SAS, pertenecen al área Administrativa. Falencias de planeación, organización, dirección, coordinación, control y evaluación, son la principal detección de obstrucción actual de la empresa.

Es importante resaltar que del análisis realizado por medio de la matriz, hay mucha similitud en cuanto a las acciones correctivas a ejecutar, las cuales se pueden agrupar para realizar un proceso de mejora continua.

12. Diagnóstico Estratégico DOFA

La matriz DOFA es una herramienta administrativa, que permitirá continuar con el análisis anterior de la matriz Siceaempresa para poder completar y dar un diagnóstico más enfocado en las debilidades que presenta actualmente la empresa. (Ver Cuadro No.16)

Cuadro 16. Matriz DOFA de la empresa Ingenieria Construcciones SAS

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
D.O.F.A. de la empresa INGENIERIA CONSTRUCCIONES SAS	1. El servicio es reconocido en el mercado	1. Los servicios que ofrece la empresa cuenta con normas de calidad ISO
	2. La cantidad de servicios que ofrece abastece las necesidades del consumidor.	2. Se investiga regularmente las necesidades del mercado objetivo
	3. El servicio tiene un diferenciador frente a los demás	3. Se realizan de forma regular estudios e informes del mercado
	4. Los clientes están satisfechos con los servicios	4. Se revisan los precios de forma periódica
	5. Hay variedad de servicios según las necesidades de los consumidores	5. Se estudian los precios de la competencia de forma periódica
	6. Se planifica la producción con base en las demandas del mercado.	6. Se realizan con regularidad informes y evaluaciones de mercado
	7. Está delimitado el mercado objetivo al que se ofrece el servicio	7. Se hacen estudios comparativos en relación a la competencia
	8. Hay segmentación del mercado	8. Sus servicios son de preferencia

		en el mercado
	9. Hay estudios de correlación de precios y servicios	9. Se tienen alianzas con mayoristas
	10. Existen productos complementarios	10. La comercialización del servicio tiene muchos intermediarios
	11. Se realizan estudios de posibles clientes potenciales	11. Se realiza idoneidad de los canales de forma sistemática
	12. Los precios se ajustan al mercado	12. Se hace seguimiento a los canales más importantes
	13. Los precios están al alcance de los consumidores	13. La fuerza de ventas es suficiente para cubrir todo el mercado
	14. Los precios son estables	14. Hay políticas claras en el área de ventas para llevar a cabo las labores
	15. Se evalúan paulatinamente las alzas de precios	15. La cantidad de ventas se ajusta a los objetivos planteados
	16. El cliente valora positivamente el precio	16. Hay un plan estratégico de marketing
	17. Conoce en profundidad sus principales competidores	17. Las ventas mensuales se ajustan a los objetivos organizacionales
	18. Los servicios tienen diferenciadores frente a la competencia	18. Se hace evaluaciones periódicas de los resultados en ventas
	19. Los gastos de almacenamiento y/o transportes son más bajos que los de ventas	19. Hay planes motivacionales en el área de ventas para realizar de manera óptima las laborales
	20. Es adecuado el canal de distribución para llegar al cliente	20. Hay buenas estrategias de publicidad
	21. Los márgenes que se manejan dejan utilidad a la compañía	21. Se utilizan varios medios publicitarios
	22. El margen de contribución es alto para el consumidor	22. Se realizan campañas publicitarias de la mano de agentes externos de importancia mundial
	23. El margen de contribución es alto para el productor	23. La publicidad está relacionada con todos los agentes en los Canales de distribución
	24. El margen de contribución es el esperado por la empresa	24. La empresa cuenta con una oficina
	25. Se estudia la posibilidad de ingresar a nuevos canales	25. La empresa posee una bodega de almacenamiento
	26. Los canales de distribución son los adecuados	26. La empresa cuenta con un sistema de transporte propio
	27. Hay correlación entre los diferentes canales	27. La empresa maneja control de inventario, así como el sistema de control y de pedido para renovar los stocks medios y de seguridad que se necesitan para el proceso productivo según lo que demanden sus características
	28. El cubrimiento de las ventas es a nivel nacional	28. La empresa cuenta con instalaciones propias para análisis financiero
	29. La publicidad que se tiene genera recordación para los consumidores	29. La empresa cuenta con un departamento financiero

	30. La empresa cuenta con un software Contable	30. La empresa cuenta con personal de nomina
	31. La empresa posee equipos de computo	31. La empresa cuenta con recursos financieros (Bancos)
	32. La empresa subcontrata el área contable	32. La empresa cuenta con créditos Bancarios
	33. La empresa cuenta con capacitaciones internas	33. La empresa tiene control de calidad ISO
	34. La empresa tiene al día sus estados financieros	34. Existencia de Plan Empresarial (Institucional)
	35. La empresa realiza análisis de la información	35. Planes a largo plazo (de tres a diez años, por ejemplo)
	36. La empresa suministra información a terceros	36. Planes a mediano Plazo (uno a tres años)
	37. La empresa posee libros contable e informes	37. Proceso participativo de planeación (abajo hacia arriba, bottom up)
	38. Planes a corto plazo (menos de un año)	38. Planeación vertical (de arriba hacia abajo, top down)
	39. Reglamentos de trabajo	39. Asistencia técnica o asesoría para planeación
	40. Dirección centralizada	40. Capacitación para planeación.
	41. Dirección participativa	41. Objetivos y metas definidas
	42. Dirección enfocada hacia las personas	42. Existencia de organigramas (líneas de jerarquía)
	43. Dirección enfocada en cumplimiento de planes y programas	43. Manuales de funciones
	44. Capacitación o asistencia para dirección	44. Distribución de actividades y tareas
	45. Estilo de liderazgo	45. Elaboración de cronogramas, calendarios de trabajo
	46. Integración de competencias o campos de acción	46. Otros procedimientos de programación (reticular, por ejemplo, PERT, CPM, etc.)
	47. Trabajo en equipo	47. Unidad de mando
	48. Mecanismos para coordinación y programación de actividades	48. Grupos de mejoramiento continuo o círculos de calidad
	49. Capacitación o asistencia para coordinación	49. Capacitación o asistencia para organización
	50. Existencia de registros físicos	50. Conflictos de poder o de mando
	51. Evaluación ex ante (antes de empezar cualquier proyecto)	51. Definición de competencias o campos de acción de cada división o departamento
	52. Evaluación en desarrollo (performance)	52. Registros contables
	53. Evaluación al finalizar (ex post)	53. Organización contable en general
	54. Mecanismos de seguimiento	54. Control presupuestal
	55. Ejecución de actividades de acuerdo a lo planeado	55. Control de calidad (normas ISO)
	56. Realización constante de actividades “imprevistas”	56. Control sistematizado de la empresa (hardware, software)
		57. Capacitación o asistencia para

		control 58. Capacitación o asistencia para evaluación
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Acuerdo de Paz en Colombia	1. Aprovechar la condiciones económicas del país, para crear nuevos clientes	1. Adquirir una camioneta para mejorar los tiempos de distribución de material de obra y disminuir costos.
Inversión Extranjera	2. Aprovechar la inversión extranjera, para ofrecer más servicios especializados a los clientes actuales y nuevos	2. Utilizar con constancia los medios de tecnología contable, programas de diseño para ser más integrales y que el personal pueda no depender de una sola persona.
Acceso a las herramientas Tecnológicas	3. Incrementar y/o comprar más herramientas que disminuyan los procesos manuales.	3. Incrementar el empleo en Colombia contratando el personal por medio de una selección.
Mayor proyección de crecimiento de la construcción	4. Generar nuevas estrategias tecnológicas que permitan que el equipo sea más integral.	4. Creación de nuevos clientes para dejar la dependencia de los clientes actuales.
Libre competencia	5. Invertir en capacitación de personal de técnica y profesional.	5. Implementar controles eficientes basados en las normas de calidad para mejorar los procesos
Entrega de materiales con más rapidez	6. Crear fidelidad con los clientes, aprovechando las buenas relaciones comerciales.	6. Crear manuales de funciones y canales de comunicación efectivos para evitar sobrecargas de trabajo.
Ofertar precios más bajos.	7. Manejar de manera eficiente los controles establecidos de obra.	7. Establecer tiempos de capacitación y socialización de las obras que se ejecutan
Creación de nuevos clientes	8. Capacitar e incentivar al personal; para que sigan teniendo buena disposición con la empresa.	8. Ubicar una oficina con bodega para el fin de mantener inventario de las herramientas y materiales y documentos físicos.
Mayor poder adquisitivo de los clientes.	9. Realizar reuniones constantes por obra y hacer retroalimentaciones para realizar estrategias y verificar el avance de obra	9. Establecer y dar constancia escrita de las políticas internas, del organigrama de funciones y de los procesos.
	10. Realizar una estrategia comercial para la creación de nuevo clientes.	10. Establecer metas de nuevos mercados en la empresa
	11. Continuar con la mejorar de la labor contable y financiera actualizando constantemente la información.	
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Aumento de la divisa	1. Aprovechar la formalización de la empresa para la creación del RUP y así participar en licitaciones del sector publico	1. Adoptar nuevas tendencias en los procesos administrativos.
Implementación de la reforma tributaria	2. Establecer un capital más amplio para suplir los pagos que se reciben a 60 días.	2. Establecer mayor control financiero sin mezclar dineros de la empresa con la parte personal

La competencia en el sector de construcción con propuestas de precios similares.	3. Aprovechar las relaciones comerciales para crear más medio de divulgación del servicio.	3. Enfocar la empresa para que sea más formal y menos familiar
Los precios ofertados por constructoras son muy bajos	4. Incentivar el liderazgo en todos los funcionarios para que el personal sea más autónomo en la realización de actividades	4. Establecer políticas y metas (ambiental, organizacional y financiero)
Los pagos de las grandes empresas se realizan a 60 días	5. Establecer un fondo de ahorro por obra para cubrir los pagos de impuestos.	5. Mejorar constante y continuamente en organización, dirección y servicio mostrándose como una empresa sólida capaz de enfrentar adversidades.
Escases de mano de obra especializada	6. Realizar un proceso de contratación formal	

Fuente: Murcia, H (2011). Creatividad e Innovación para el Desarrollo Empresarial, Bogotá: Ediciones de la U.

13. Priorización de Debilidades.

Después de haber analizado la Matriz Sicreaempresa y DOFA, se procede a realizar la priorización de las debilidades, filtrando y eliminando algunas debilidades similares, es decir, que se realizó el proceso con base en 59 debilidades teniendo en cuenta los aspectos externos, internos, de comercialización y administrativos. Este análisis que se hace a continuación en el cuadro No. 17, entre el Gerente General y la Residente Administrativa de la empresa INGEO CONSTRUCCIONES SAS, que dese su punto de vista y concientización de la empresa y de las actividades a realizar de cada uno se hace la votación.

Cuadro 17. Priorización de debilidades de INGEO CONSTRUCCIONES SAS

DEBILIDADES	TOTAL VOTOS	%	PUESTO
1. Definición de competencias o campos de acción de cada división o departamento	9	2,99	1
2. Manuales de funciones	9	2,99	1
3. La mano de obra pesada (obreros) cobra más que la profesional	9	2,99	1
4. Registro RUP	8	2,66	2
5. Existencia de organigramas (líneas de jerarquía)	8	2,66	2

6. La empresa no cuenta con una oficina	7	2,33	3
7. La empresa posee una bodega de almacenamiento	7	2,33	3
8. La empresa cuenta con un sistema de transporte propio	7	2,33	3
9. La empresa maneja control de inventario, así como el sistema de control y de pedido para renovar los stocks medios y de seguridad que se necesitan para el proceso productivo según lo que demanden sus características	7	2,33	3
10. Objetivos y metas definidas	7	2,33	3
11. La fuerza de ventas es suficiente para cubrir todo el mercado	7	2,33	3
12. Se hace evaluaciones periódicas de los resultados en ventas	7	2,33	3
13. Dependencia de los proveedores para recibir materiales	6	1,99	4
14. Sus servicios son de preferencia en el mercado	6	1,99	4
15. Hay planes motivacionales en el área de ventas para realizar de manera óptima las laborales	6	1,99	4
16. Se estudian los precios de la competencia de forma periódica	6	1,99	4
17. Se tienen alianzas con mayoristas	6	1,99	4
18. La empresa cuenta con un departamento financiero	6	1,99	4
19. Elaboración de cronogramas, calendarios de trabajo	6	1,99	4
20. Unidad de mando	6	1,99	4
21. Se revisan los precios de forma periódica	5	1,66	5
22. Capacitación a funcionarios	5	1,66	5
23. La empresa cuenta con recursos financieros (Bancos)	5	1,66	5
24. Planes a mediano Plazo (uno a tres años)	5	1,66	5
25. Asistencia técnica o asesoría para planeación	5	1,66	5
26. Distribución de actividades y tareas	5	1,66	5
27. Control presupuestal	5	1,66	5
28. La empresa maneja campañas publicitarias	5	1,66	5
29. La competencia ofrece precio más bajos	5	1,66	5
30. Se realizan de forma regular estudios e informes del mercado	5	1,66	5
31. Se hace seguimiento a los canales más importantes	5	1,66	5
32. Hay políticas claras en el área de ventas para llevar a cabo las labores	5	1,66	5
33. La cantidad de ventas se ajusta a los objetivos planteados	5	1,66	5
34. Hay un plan estratégico de marketing	5	1,66	5
35. Las ventas mensuales se ajustan a los objetivos organizacionales	5	1,66	5
36. Hay buenas estrategias de publicidad	5	1,66	5
37. La publicidad está relacionada con todos los agentes en los Canales de distribución	5	1,66	5

38. La empresa cuenta con personal de nomina	5	1,66	5
39. Existencia de Plan Empresarial (Institucional)	5	1,66	5
40. Registros contables	4	1,33	6
41. Organización contable en general	4	1,33	6
42. Control sistematizado de la empresa (hardware, software)	4	1,33	6
43. Planes a largo plazo (de tres a diez años, por ejemplo)	4	1,33	6
44. La diferentes culturas afectan el mercado de la construcción	4	1,33	6
45. Los negocios no legalizados afectan los temas tributarios	4	1,33	6
46. Se realizan con regularidad informes y evaluaciones de mercado	4	1,33	6
47. Se hacen estudios comparativos en relación a la competencia	4	1,33	6
48. La comercialización del servicio tiene muchos intermediarios	4	1,33	6
49. Se utilizan varios medios publicitarios	4	1,33	6
50. La empresa tiene control de calidad ISO	4	1,33	6
51. La empresa cuenta con créditos Bancarios	3	1,00	7
52. La reforma tributara incide en el poder de negociación	3	1,00	7
53. Aumento de la divisa	3	1,00	7
54. La empresa innova tecnológicamente	3	1,00	7
55. Se investiga regularmente las necesidades del mercado objetivo	3	1,00	7
56. Se realizan campañas publicitarias de la mano de agentes externos de importancia mundial	3	1,00	7
57. El conflicto armado afecta el crecimiento de la empresa	2	0,66	8
58. Mejorar competitividad en Colombia a nivel de la construcción	1	0,33	9
59. Afectación de zonas verdes	1	0,33	9
TOTAL	301	100,00	

Fuente: Murcia, H (2011). Creatividad e Innovación para el Desarrollo Empresarial, Bogotá: Ediciones de la U.

En el proceso de priorización de debilidades se sintetizaron 59 debilidades. Este análisis se hizo entre el Gerente General y la Residente Administrativa de la empresa INGEO CONSTRUCCIONES SAS.

La tabla está organizada de mayor a menor y se clasificaron en 9 puestos. En el cuadro No. 15.se puede evidenciar que en primera instancia se necesita contemplar de manera prioritaria el enfoque administrativo de la empresa, detallando esta información es posible

establecer las causales comunes y comenzar a construir la solución específica para cada una de las debilidades y posteriormente elaborar el plan de acción a ejecutar en la empresa.

13.1 Análisis de puntos de mejoramiento (Énfasis en Debilidades)

Con el propósito de poder seguir contemplando el segundo objetivo específico de este proyecto y por medio de la aplicación de la metodología de Calidad Total en la empresa apoyada para plantear solución organizada a las debilidades priorizadas, se realiza como complementación las herramientas de Espina de Pescado y diagrama de Como – Como, para establecer las causas de las debilidades descubiertas, establecer que factores influyen en cada una de ellas y la posible solución de cada una.

A continuación se relacionan los puntos débiles hallados y la propuesta de mejora continua detallada en el cuadro No. 18, todo lo anterior esta soportado por la matriz SICREAEMPRESA y la lista de Priorización de debilidades.

Cuadro 18. Situación Actual y Propuesta de mejora.

ASPECTOS EXTERNOS IDENTIFICADOS	SITUACIÓN ACTUAL	PROPUESTA DE MEJORA
ASPECTOS EXTERNOS POLITICOS		
Mejorar competitividad en Colombia a nivel de la construcción	Esta debilidad se va reduciendo a través de la experiencia y la buena calidad en el servicio de la construcción.	Mantenerse en el mercado destacando buena calidad en sus servicios, buena postventa y trabajo de excelencia.
El conflicto armado afecta el crecimiento de la empresa	El conflicto armado afecta notablemente el crecimiento de la empresa y del país, ya que es producto de que inversionistas extranjeros que establecen plantas físicas no lo hagan, además se destinan muchos impuestos al conflicto y no al avance del país. Todo esto es una cadena que afecta no solo a la construcción sino a todo en general.	El conflicto armado lo decide el gobierno, INGENIERIA CONSTRUCCIONES SAS contribuye con la generación de empleo y el aporte cumplido de los impuestos.

La reforma tributaria incide en el poder de negociación	La reforma tributaria incidirá en todas las decisiones de negociación, ya que la nueva reforma cambiará lo relacionado con los impuestos por ende este será transmitido al cliente final.	Nuevos sistemas de negociación en el que se obtengan beneficios para el cliente e INGENIEROS CONSTRUCCIONES SAS
ASPECTOS EXTERNOS ECONOMICOS		
Aumento de la divisa	La divisa en este momento no define la situación del mercado de la construcción por completo, pero si en cierto porcentaje en la materia prima se construye con materiales importados que dependen de la divisa.	Realizar compras de materiales que dependan de divisa, cuando baje su valor y almacenar para próximos servicios que se ejecuten, generando así una ganancia extra o tal vez la recuperación de dinero dependiendo de la situación.

ASPECTOS EXTERNOS SOCIO – CULTURALES		
La mano de obra pesada (obreros) cobra más que la profesional	La mano de obra se valoriza por la experiencia y el trabajo pesado, además de la complejidad de la actividad. Para el cumplimiento de metas establecidas por la empresa y por exigencias del cliente no se puede hacer una selección adecuada de personal y una búsqueda de perfil. Teniendo en cuenta que el personal profesional recién egresado o poca experiencia laboral no puede aportar mucho a las actividades que para el caso particular de la empresa son de bastante responsabilidad, la mano pesada entonces sería más inflada en su valor por que aporta el trabajo pesado. En la situación actual de Colombia la clase obrera es escasa y muy variable, además de mucha demanda por lo tanto es difícil escalafonar el salario de acuerdo a sus estudios sino a las actividades y experiencia que	Realizar una selección de personal y dedicar el tiempo necesario para la búsqueda constante, implementar una base de datos en forma de bolsa de empleo, así se podrá suplir la demanda sin dificultad y disponer de personal cuando se necesite, contratar personal profesional con mayor experiencia para que su aporte sea significativo y sea mayor remunerado.

	aportan.	
La diferentes culturas afectan el mercado de la construcción	Las culturas son una gran debilidad por que las costumbres en Colombia son diferentes dependiendo de la región y de la que sus trabajadores hagan parte, en el caso de mayor demanda de trabajadores en la parte obrera es de la costa, la intensidad de trabajo es muy baja.	Incentivar con bonificaciones, ampliar la búsqueda de trabajadores de clase obrera de otra región y diferente cultura para subir intensidad y ganar mayor productividad.
ASPECTOS EXTERNOS TECNOLOGICOS		
La empresa innova tecnológicamente	INGEO CONSTRUCCIONES SAS no innova tecnológicamente, ya que no se ha centrado en esta debilidad, La innovación requiere de investigaciones que no se han hecho para optimizar algún proceso de construcción.	Realizar una investigación en otros mercados del exterior que usen tecnología más avanzada que en nuestro país, buscar asesoría para incluir nuevas tecnologías y ajustarlo a la necesidad. A mediano realizar una compra de innovación en tecnología y ser más competitivo o exclusivo en el mercado.
ASPECTOS EXTERNOS ECOLOGICOS		
Afectación de zonas verdes	Las afectaciones en zonas verdes limitan ya que uno de los ideales es preservar y mantener en equilibrio. Las zonas verdes afectan a las construcciones por humedades y espacio para construir.	Implementar tecnología para generar más zonas verdes sin afectar las construcciones, ley para espacios destinados a zonas verdes.
ASPECTOS EXTERNOS LEGALES		
Registro RUP	INGEO CONSTRUCCIONES SAS no cuenta con el registro único de proponentes RUP ya que no cuenta con experiencia en contratos con el estado y no ha reunido la documentación para poder expedir este certificado que permite realizar obras con el estado.	Reunir la documentación que certifica la experiencia para así poder expedir el certificado RUP, realizar una unión estratégica que tenga experiencia con contratos realizados con el estado, conformar un consorcio para ganar la experiencia con contratos del estado.
ANÁLISIS DE PORTER		
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.		
Dependencia de los proveedores para recibir materiales	Esta debilidad se refiere que por falta de transporte propio se crea una dependencia en los	Adquirir una camioneta o hacer una alianza para que el acarreo tenga un precio

	proveedores, tanto a que como el proveedor no tenga el servicio y obliga a contratación.	menor y preferencia en el despacho.
Los negocios no legalizados afectan los temas tributarios	INGEO CONSTRUCCIONES SAS es una compañía que pertenece al régimen común y así mismo declara sus impuestos que le son otorgados, los negocios no legalizados no declaran nada tributariamente haciendo en evasión de impuestos por la ilegalidad, así mismo por este motivo los precios son más bajos en este tipo de negocios.	Competir con buena calidad, buen servicio y garantía para así competir con los negocios ilegales y tributariamente sea más legal cada día.
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES DE LA INDUSTRIA		
La empresa maneja campañas publicitarias	INGEO CONSTRUCCIONES SAS no cuenta con campañas publicitarias sino recurre al voz a voz y a las recomendaciones. INGENIERIA CONSTRUCCIONES SAS solo cuenta con una página web que en la actualidad se está volviendo obsoleto.	Realizar campañas publicitarias por medios digitales y diseñar estrategias que actualmente sean de mucho impacto en la era digital, estas campañas son muy efectivas ya que en la actualidad atraen mucha demanda para cualquier mercado.
AMENAZAS DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS		
La competencia ofrece precio más bajos	Esta debilidad se debe a la informalidad de la figura de persona natural, las personas no profesionales bajan sus precios por esta razón. Los impuestos a las personas naturales son más bajos que los que son impuestos a las empresas, esto así se ve reflejado a un alza de precios por la formalidad de las empresas.	Competir con calidad, buen servicio y garantía esto fortalecerá a la empresa y hará a un lado la informalidad de la persona natural no profesional.
ASPECTOS DE MERCADOTECNIA		
MERCADO		
OFERTA		
Los servicios que ofrece la empresa cuenta con normas de calidad	INGEO CONSTRUCCIONES SAS no cuenta con una oficina ya que es un proyecto a mediano plazo, esta debilidad hace que haya más informalidad y no pueda haber un orden en el espacio que se debe tener para las tareas diarias	Contar con una oficina propia o en arriendo para así formalizar más la empresa y estar en el espacio adecuado. Esto fortalecerá el orden administrativo, incentivo a clientes nuevos e incentivo de nuevas áreas.

	administrativas.	
DEMANDA		
Se investiga regularmente las necesidades del mercado objetivo	INGEO CONSTRUCCIONES SAS realiza investigaciones, pero no regularmente, se centra en la necesidad actual, esta debilidad retrasa la innovación de productos y servicios.	Realizar periódicamente el análisis del mercado objetivo, llegando así en ser líderes de innovación la cual sea suplir parcialmente la necesidad de los clientes y así ser una empresa exclusiva e inspiradora para el gremio de la construcción.
Se realizan de forma regular estudios e informes del mercado	INGEO CONSTRUCCIONES SAS no realiza ningún tipo de estudio de mercado ya que no cuenta con el personal ni con un tercero que realice esta actividad; esta debilidad da incertidumbre para abrir nuevos mercados.	A mediano plazo contratar con los servicios de un mercaderista que realice mínimo dos veces al año estos estudios, los cuales darán más claridad para abrir nuevos mercados.
PRECIOS		
Se revisan los precios de forma periódica	INGEO CONSTRUCCIONES SAS no revisa los precios de forma periódica ya que en los contratos dura más de un periodo y se mantienen en el contrato original.	Revisar los precios de modo periódico ya que con este dato y con la variación de precios en el mercado se podrá verificar con exactitud el balance de cuentas reales.
Se estudian los precios de la competencia de forma periódica	INGEO CONSTRUCCIONES SAS no realiza estudios periódicos ya que estos análisis se planean al inicio de año y una evaluación cada semestre.	Realizar un análisis periódicamente, evaluar qué cambios han cambiado mes a mes, teniendo en cuenta la materia prima y así mismo con un análisis financiero.
COMPETENCIA		
Se realizan con regularidad informes y evaluaciones de mercado	INGEO CONSTRUCCIONES SAS no realiza ningún tipo de informes ni evaluaciones de mercadeo ya que no cuenta con el personal adecuado y con los conocimientos para esta actividad.	A mediano plazo contratar con los servicios de un mercaderista que realice mínimo dos veces al año estos estudios, los cuales darán más claridad para abrir nuevos mercados.
Se hacen estudios comparativos en relación a la competencia	INGEO CONSTRUCCIONES SAS no realiza estudios de precios ni comparaciones con la competencia, esta debilidad es por falta de tiempo de hacer este tipo de análisis, centrándose y basándose en los precios estándar del mercado	Realizar un análisis periódico con la competencia directa y hacer un análisis comparativo, evaluar las tendencias de alzas y bajas en las materias primas para realizar un análisis profundo en el cual se evaluará como

		se encuentra INGEO CONSTRUCCIONES SAS. así poder acercarnos a una competencia con calidad y mejora de precios.
Sus servicios son de preferencia en el mercado	Los servicios de INGEO CONSTRUCCIONES SAS no son preferencia en el mercado, ya que la demanda en obras civiles es demasiado extensa, esta debilidad se centra más en que INGEO CONSTRUCCIONES SAS es una empresa joven que cada año se aumenta la experiencia y a falta de ella no se puede abarcar todo el mercado.	Abarcar áreas que no han sido exploradas para ganar mayor experiencia y estar preparado para cualquier cliente y servicio que se requiera volviéndose un contratista integral.
MERCADEO		
AGENTES DE LOS PROCESOS DE MERCADEO		
Se tienen alianzas con mayoristas	INGEO CONSTRUCCIONES SAS no cuenta con alianzas con mayoristas ya que los proveedores no cuentan con línea de crédito.	Incrementar el flujo de caja destinado para realizar alianzas y mejorar los precios por compras de alto volumen.
La comercialización del servicio tiene muchos intermediarios	En la construcción hay pocos intermediarios y los métodos de búsqueda para cotizar productos son reducidos con respecto a la formalidad de proveedores	Realizar una base de datos a corto plazo donde el servicio de comercialización reduzca los intermediarios, así mismo realizar la meta a mediano plazo con la cual no halla de por medio intermediarios
CANALES		
Se hace seguimiento a los canales más importantes	INGEO CONSTRUCCIONES SAS no realiza seguimiento a los canales de distribución por falta de tiempo y una persona encargada de las ventas.	Ampliar el seguimiento a estos canales ya que estos son la base de crecimiento en ventas y producción de nuevos clientes ampliando así el mercado de la empresa.
VENTAS		
La fuerza de ventas es suficiente para cubrir todo el mercado	La fuerza de ventas que se lleva actualmente se ha especializado a clientes que tengan grandes superficies, descuidando clientes que son medios, pero de mayor población, más aún los	Implementar y definir una persona de carácter especializado en ventas para que se enfoque en este tipo de clientes que no se han tenido en cuenta, generar un

	clientes de figura persona natural son más.	departamento especializado en este tipo de clientes.
Hay políticas claras en el área de ventas para llevar a cabo las labores	INGEO CONSTRUCCIONES SAS no tiene políticas claras en ventas, solo cuenta con unas políticas básicas. Las únicas políticas de venta es su buen servicio y calidad, además cuenta con la política de postventa	Realizar un manual de políticas de venta ya que con este se puede estandarizar para futuros ejecutivos comerciales.
La cantidad de ventas se ajusta a los objetivos planteados	La cantidad de venta surge a medida que va pasando el tiempo y a la demanda del mercado de nuestros clientes, los objetivos no están definidos ya que no se hace una previa planeación de objetivos de ventas.	Realizar una planeación de ventas que con ello se podrá realizar una verificación posterior para así definir si se ajusta los objetivos a lo planeado.
Hay un plan estratégico de marketing	INGEO CONSTRUCCIONES SAS no realiza ningún tipo de estudio de marketing ya que no cuenta con el personal ni con un tercero que realice esta actividad; esta debilidad da incertidumbre para abrir nuevos mercados.	A mediano plazo contratar con los servicios de un mercaderista que realice mínimo dos veces al año estos estudios, los cuales darán más claridad para abrir nuevos mercados.
Las ventas mensuales se ajustan a los objetivos organizacionales	La cantidad de venta surge a medida que va pasando el tiempo y a la demanda del mercado de nuestros clientes, los objetivos no están definidos ya que no se hace una previa planeación de objetivos de ventas.	Realizar una planeación de ventas que con ello se podrá realizar una verificación posterior para así definir si se ajusta los objetivos a lo planeado.
Se hace evaluaciones periódicas de los resultados en ventas	INGEO CONSTRUCCIONES SAS no cuenta con un sistema de evaluación de resultados en ventas periódicas, actualmente se evalúa anualmente.	Implementar un plan de acción entre la gerencia y la administración para verificación de ventas, obtener resultados para plan estratégico de ventas.
Hay planes motivacionales en el área de ventas para realizar de manera óptima las labores	Ya que no se cuenta con un plan de acciones y metas definidas, pues no cuenta tampoco con una motivación clara y definida.	Recolectar información de histórico en ventas e incentivar y motivar basado en un análisis en las bajas de ventas.
PUBLICIDAD		
Hay buenas estrategias de publicidad	INGEO CONSTRUCCIONES SAS solo cuenta con una página web, la debilidad es grande ya	Estar a la vanguardia con estrategias modernas en redes sociales, a mediano

	que las estrategias de publicidad han avanzado y en la actualidad se maneja las redes sociales y apps móviles.	plazo implementar una aplicación que permita acercar más al cliente con INGEO CONSTRUCCIONES SAS.
Se utilizan varios medios publicitarios	INGEO CONSTRUCCIONES SAS solo cuenta con una página web, la debilidad es grande ya que las estrategias de publicidad han avanzado y en la actualidad se maneja las redes sociales y apps móviles.	Estar a la vanguardia con estrategias modernas en redes sociales, a mediano plazo implementar una aplicación que permita acercar más al cliente con INGEO CONSTRUCCIONES SAS.
Se realizan campañas publicitarias de la mano de agentes externos de importancia mundial	INGEO CONSTRUCCIONES SAS no realiza ninguna campaña publicitaria, y esta debilidad es muy fuerte ya que en la actualidad se cuenta con muchos recursos y personal para elaborar una campaña publicitaria muy fuerte.	Realizar campañas publicitarias de la mano de agentes externos ya que cuentan con mayor experiencia y técnicas de importancia mundial que harán a la empresa que crezca en esta debilidad, abriendo nuevos mercados.
La publicidad está relacionada con todos los agentes en los Canales de distribución	La publicidad que cuenta INGEO CONSTRUCCIONES SAS es obsoleta para los canales de distribución por que no reúne las condiciones básicas de publicidad moderna.	Realizar un plan estratégico para reunir publicidad a cada uno de los canales de distribución, así fortaleciendo cada uno de estos y recibir mayores resultados en esta área.
ASPECTOS INTERNOS IDENTIFICADOS		
ASPECTOS INTERNOS FISICOS		
La empresa cuenta con una oficina	INGEO CONSTRUCCIONES SAS, no cuenta con una oficina radica, se realiza la parte administrativa y de gestión desde la vivienda del Gerente General.	Contar con una Oficina donde se pueda tener toda la información de manera organizada y controlada, un sitio donde se pueda llevar a cabo una reunión y donde se pueda tener control de los materiales, dotaciones y herramientas
La empresa posee una bodega de almacenamiento	INGEO CONSTRUCCIONES SAS no cuenta con una bodega, así mismo no hay control en los materiales ni herramientas, esta debilidad hace que crezca el desorden, la informalidad y pérdida de ingresos.	Contar con una bodega en arriendo a corto plazo y a Largo plazo contar con una bodega propia, para así poder almacenar y tener el control absoluto de materiales y herramientas así se podrá bajar costos y tiempos operativos.

La empresa cuenta con un sistema de transporte propio	INGEO CONSTRUCCIONES SAS no cuenta con un transporte propio, esta debilidad genera sobre costos y dependencia de un tercero para el transporte de materiales desde las instalaciones de los proveedores hasta las obras, algunos proveedores ofrecen el servicio, pero se es dependiente del tiempo de entrega, por consiguiente, se subcontrata un tercero para realizar servicio de acarreo.	Invertir en un vehículo a corto plazo para poder transportar los materiales y herramienta, no contratar un tercero para esta actividad.
La empresa maneja control de inventario, así como el sistema de control y de pedido para renovar los stocks medios y de seguridad que se necesitan para el proceso productivo según lo que demanden sus características	INGEO CONSTRUCCIONES SAS no cuenta con un con un con sistema de control y de pedido, esta debilidad atrasa operaciones, además no cuenta con la información para renovar stocks y genera desorden en la distribución de costos de las obras.	Implementar formatos de control en los que se pueda llevar los campos con la mayor información, para filtración fácil, rápida y eficiente que permita dar orden y agilidad en los procesos tanto de distribución y renovación de stocks.
ASPECTOS INTERNOS IDENTIFICADOS		
ASPECTOS INTERNOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS		
La empresa cuenta con un departamento financiero	INGEO CONSTRUCCIONES SAS no cuenta con un departamento financiero propio, en vez de esto cuenta con un tercero externo que maneja todo lo relacionado con lo financiero en la empresa.	A corto plazo realizar un departamento financiero, realizar la contratación de personal de uso exclusivo en el departamento financiero.
La empresa cuenta con personal de nomina	INGEO CONSTRUCCIONES SAS no cuenta con personal de nómina para el área financiera, se realiza la contratación de un tercero para que externamente realice estas actividades.	A mediano plazo contar con personal de nómina que maneje todas las actividades financieras y estar más cerca de la situación de la empresa.
La empresa cuenta con recursos financieros (Bancos)	INGEO CONSTRUCCIONES SAS no cuenta con recursos financieros, solamente con recursos propios lo cual limita en ciertos casos emprender negocios de alto flujo de dinero e imposibilitando llegar a realizar contratos que den más experiencia y así mismo mayores ingresos.	Realizar a mediano plazo mayor experiencia crediticia, esto para pensar en contar con más recursos propios y recursos bancarios para realizar proyectos propios para dar un giro y nuevo rumbo empresarial.

La empresa cuenta con créditos Bancarios	INGEO CONSTRUCCIONES SAS no cuenta con recursos financieros, solamente con recursos propios lo cual limita en ciertos casos emprender negocios de alto flujo de dinero e imposibilitando llegar a realizar contratos que den más experiencia y así mismo mayores ingresos.	Realizar a mediano plazo mayor experiencia crediticia, esto para pensar en contar con más recursos propios y recursos bancarios para realizar proyectos propios para dar un giro y nuevo rumbo empresarial.
La empresa tiene control de calidad ISO	INGEO CONSTRUCCIONES SAS no cuenta con ninguna certificación de control de calidad ISO, ya que no cuenta con la experiencia ni la asesoría para poder adquirir esta certificación.	Realizar a mediano plazo este tipo de certificación ISO ya que de este modo hará más competitivo a INGEO CONSTRUCCIONES SAS en un mercado más industrializado, así mismo nos volverá una empresa más grande y organizada.
ASPECTOS INTERNOS IDENTIFICADOS		
ASPECTOS INTERNOS ADMINISTRATIVOS		
PLANEACIÓN		
Existencia de Plan Empresarial (Institucional)	INGEO CONSTRUCCIONES SAS no cuenta con un plan empresarial definido por falta de asesoría y de personal que realice la actividad. Esta debilidad es un pilar importante para la toma de decisiones y la verificación constante.	Realizar un plan empresarial con los conocimientos básicos del personal que cuenta actualmente, realizar a mediano plazo una contratación de personal profesional que realice este plan y lo lleve con suma responsabilidad al cabo de cada año.
Planes a largo plazo (de tres a diez años, por ejemplo)	INGEO CONSTRUCCIONES SAS no tiene aún definido metas a largo plazo con exactitud pese a que su misión está definida tiene que clarificar sus planes para poder sacar proyecciones reales.	INGEO CONSTRUCCIONES SAS tiene como meta ser constructor independiente, implementar un plan para definir con exactitud, fechas exactas y proyectos exactos a largo plazo.
Planes a mediano Plazo (uno a tres años)	INGEO CONSTRUCCIONES SAS depende de los clientes que actualmente cuenta, sin tener claro los planes a mediano plazo, esto es una gran debilidad ya que el rumbo de la empresa se define por sus metas a corto plazo.	Definir muy claro y preciso las metas a mediano plazo, obtener un medio de transporte propio, obtener una planta física en la cuenta con oficina propia y bodega

Asistencia técnica o asesoría para planeación	INGEO CONSTRUCCIONES SAS no cuenta con una asesoría ni asistencia para planeación, ya que cuenta con solo los conceptos básicos de gerencia y administración.	A mediano plazo realizar la contratación de un ente externo para la asesoría técnica y de planeación para el crecimiento ordenado
Objetivos y metas definidas	INGEO CONSTRUCCIONES SAS no cuenta con objetivos ni metas definidas ya que principalmente no cuenta con unos objetivos claros establecidos al iniciar el año ni en el mes, esta debilidad se debe a que se está acostumbrado a búsqueda de ventas por voz a voz y por demanda de los principales clientes.	Definir metas al iniciar el año, repasarlas cada mes, llevar un control para que haya un cumplimiento de metas y objetivos, implementar formatos de control e incentivación a los vendedores.
ORGANIZACIÓN		
Existencia de organigramas (líneas de jerarquía)	INGEO CONSTRUCCIONES SAS no cuenta con unas líneas de jerarquía, ausencia de estas líneas de jerarquía generan desorden en los procesos y tareas asignadas ya que no están definidas las metas de alcance del personal.	Generar y establecer líneas de jerarquía para definir los mandos, así definir el personal y funciones de mayor responsabilidad que distribuya adecuadamente las tareas y sea complaciente a las necesidades que surjan de manera imprevista
Manuales de funciones	INGEO CONSTRUCCIONES SAS, no cuenta con un manual de funciones ya que no se ha definido por su informalidad, algunos funcionarios realizan tareas de todo tipo para suplir necesidades a los clientes.	Definir un manual de funciones y contratar el personal adecuado para la actividad; contar con el manual de funciones para formalizar la empresa. Clasificar funciones y poder tener claro la escala salarial.
Distribución de actividades y tareas	Las tareas y actividades son distribuidas de manera no muy eficiente, ya que el día a día las define; esta debilidad hace que la eficiencia en las tareas sea más demoradas e imperfectas no son distribuidas a las personas adecuadas para su ejecución, dado esto se realizan reprocesos.	Realizar un plan estratégico previo a la distribución de actividades y tareas esto se puede realizar cada semana, hacer un chequeo cada día para su verificación, destinar las personas adecuadas para las actividades y tareas para su correcta realización.
Elaboración de cronogramas, calendarios de trabajo	INGEO CONSTRUCCIONES SAS no cuenta con un plan de elaboración de cronogramas ni calendarios de trabajo ya que para la actividad de construcción es difícil predecir	Esta debilidad se puede reducir con la elaboración de cronogramas lo más acertado posible, y realizarlos cada semana para acercarse un poco más a la realidad.

	las funciones del día a día en este gremio.	
Unidad de mando	Esta debilidad se crece cada vez que hay varios frentes de obra ya que la única unidad de mando es el gerente y la residente administrativa.	Emplear a un encargado por cada frente de obra
Capacitación o asistencia para organización	INGEO CONSTRUCCIONES SAS no cuenta con la capacitación a funcionarios ya que por la demanda de trabajo, el ingreso a sus puestos de trabajo es inmediato, esta debilidad se presencia más para la clasificación de funciones y se capacitan a medida que se está en sus labores diarias; la debilidad recae para ser una empresa informal.	Realizar capacitación de ingreso, capacitación de riesgos en obra, retroalimentación constante.
COORDINACIÓN		
Definición de competencias o campos de acción de cada división o departamento	La empresa no maneja ningún protocolo organizacional el cual este basado en la planeación, control y ejecución de los procesos.	Establecer y crear un manual de funciones para cada empleado
CONTROL		
Registros contables	INGEO CONSTRUCCIONES SAS actualmente cuenta con registros contables, la debilidad que presenta es falta de personal de planta que realice diariamente la actualización de información contable.	Contratar a corto plazo una persona de uso exclusivo en el área de contabilidad que este alimentando el programa de cuentas contables diariamente y mantenga actualizada la información, balances que se requieran para así tomar decisiones acertadas.
Organización contable en general	INGEO CONSTRUCCIONES SAS ya que cuenta con un departamento de contabilidad externo y se destina muy poco tiempo a estas actividades, hay desorden en la alimentación del programa contable y de la alimentación diaria de gastos.	Contratar a corto plazo una persona de uso exclusivo en el área de contabilidad que este alimentando el programa de cuentas contables diariamente y mantenga actualizada la información, balances que se requieran para así tomar decisiones acertadas.
Control presupuestal	INGEO CONSTRUCCIONES SAS no realiza un control presupuestal muy claro ya que	A mediano plazo contar con personal profesional adecuado con esta área que

	cuenta con poco personal en esta área. La persona encargada de esta actividad realiza muchas más actividades para llevar a cabo otras actividades de mayor importancia en su momento.	es una de las más importantes en la construcción y en la empresa, el resultado de esta actividad nos da el control para mirar y resolver a tiempo las falencias.
Control sistematizado de la empresa (hardware, software)	INGEO CONSTRUCCIONES SAS cuenta con un software contable, no hay una persona exclusiva en el área de contabilidad y depende de un tercero que presta servicios de contabilidad la cual es la única capacitada en el control de la empresa en el área contable.	Contratar a corto plazo una persona de uso exclusivo en el área de contabilidad, capacitar a esta persona para que maneje el programa contable.
Capacitación o asistencia para control	INGEO CONSTRUCCIONES SAS no cuenta con la capacitación a funcionarios ya que por la demanda de trabajo, el ingreso a sus puestos de trabajo es inmediato, esta debilidad se presencia más para la clasificación de funciones y se capacitan a medida que se está en sus labores diarias; la debilidad recae para ser una empresa informal.	Realizar capacitación de ingreso, capacitación de riesgos en obra, retroalimentación constante.
EVALUACIÓN		
Capacitación o asistencia para evaluación	INGEO CONSTRUCCIONES SAS no cuenta con la capacitación a funcionarios ya que por la demanda de trabajo, el ingreso a sus puestos de trabajo es inmediato, esta debilidad se presencia más para la clasificación de funciones y se capacitan a medida que se está en sus labores diarias; la debilidad recae para ser una empresa informal.	Realizar capacitación de ingreso, capacitación de riesgos en obra, retroalimentación constante.

Fuente: Propia del Autor

14. Aplicación de herramientas de Calidad Total

Cuadro 19. Porcentajes Absolutos y Acumulados de la Priorización de debilidades de Ingenieria Construcciones SAS

DEBILIDADES	Porcentaje	Porcentaje Acumulado	PUESTO
Definición de competencias o campos de acción de cada división o departamento	2,99	2,99	1
Manuales de funciones	2,99	5,98	1
La mano de obra pesada (obreros) cobra más que la profesional	2,99	8,97	1
Registro RUP	2,66	11,63	2
Existencia de organigramas (líneas de jerarquía)	2,66	14,29	2
La empresa cuenta con una oficina	2,33	16,61	3
La empresa posee una bodega de almacenamiento	2,33	18,94	3
La empresa cuenta con un sistema de transporte propio	2,33	21,26	3
La empresa maneja control de inventario, así como el sistema de control y de pedido para renovar los stocks medios y de seguridad que se necesitan para el proceso productivo según lo que demanden sus características	2,33	23,59	3
Objetivos y metas definidas	2,33	25,91	3
La fuerza de ventas es suficiente para cubrir todo el mercado	2,33	28,24	3
Se hace evaluaciones periódicas de los resultados en ventas	2,33	30,56	3
Dependencia de los proveedores para recibir materiales	1,99	32,56	4
Sus servicios son de preferencia en el mercado	1,99	34,55	4
Hay planes motivacionales en el área de ventas para realizar de manera óptima las laborales	1,99	36,54	4
Se estudian los precios de la competencia de forma periódica	1,99	38,54	4
Se tienen alianzas con mayoristas	1,99	40,53	4
La empresa cuenta con un departamento financiero	1,99	42,52	4
Elaboración de cronogramas, calendarios de trabajo	1,99	44,52	4
Unidad de mando	1,99	46,51	4
Se revisan los precios de forma periódica	1,66	48,17	5
Capacitación a funcionarios	1,66	49,83	5
La empresa cuenta con recursos financieros (Bancos)	1,66	51,50	5
Planes a mediano Plazo (uno a tres años)	1,66	53,16	5
Asistencia técnica o asesoría para planeación	1,66	54,82	5
Distribución de actividades y tareas	1,66	56,48	5
Control presupuestal	1,66	58,14	5
La empresa maneja campañas publicitarias	1,66	59,80	5
La competencia ofrece precios más bajos	1,66	61,46	5
Se realizan de forma regular estudios e informes del mercado	1,66	63,12	5

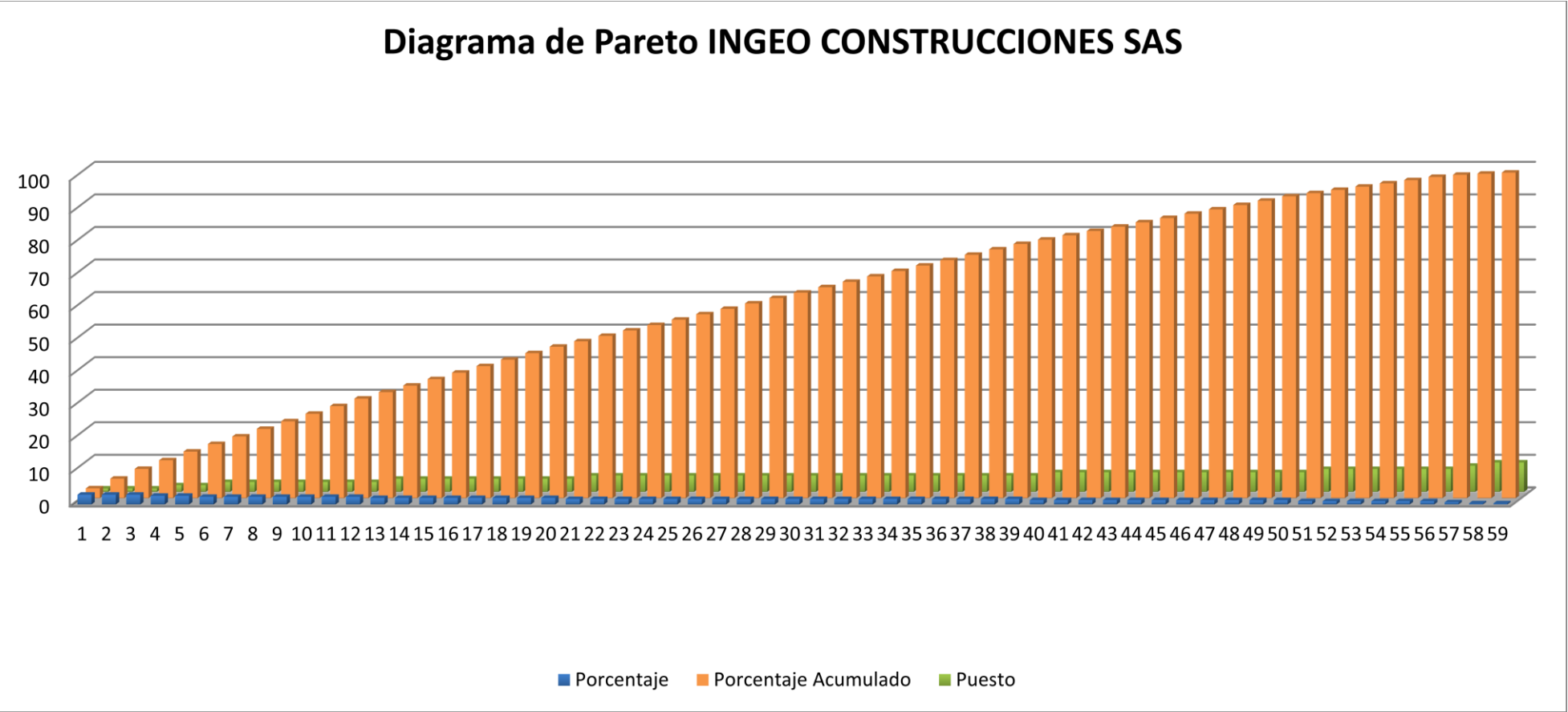
Se hace seguimiento a los canales más importantes	1,66	64,78	5
Hay políticas claras en el área de ventas para llevar a cabo las labores	1,66	66,45	5
La cantidad de ventas se ajusta a los objetivos planteados	1,66	68,11	5
Hay un plan estratégico de marketing	1,66	69,77	5
Las ventas mensuales se ajustan a los objetivos organizacionales	1,66	71,43	5
Hay buenas estrategias de publicidad	1,66	73,09	5
La publicidad está relacionada con todos los agentes en los Canales de distribución	1,66	74,75	5
La empresa cuenta con personal de nomina	1,66	76,41	5
Existencia de Plan Empresarial (Institucional)	1,66	78,07	5
Registros contables	1,33	79,40	6
Organización contable en general	1,33	80,73	6
Control sistematizado de la empresa (hardware, software)	1,33	82,06	6
Planes a largo plazo (de tres a diez años, por ejemplo)	1,33	83,39	6
La diferentes culturas afectan el mercado de la construcción	1,33	84,72	6
Los negocios no legalizados afectan los temas tributarios	1,33	86,05	6
Se realizan con regularidad informes y evaluaciones de mercado	1,33	87,38	6
Se hacen estudios comparativos en relación a la competencia	1,33	88,70	6
La comercialización del servicio tiene muchos intermediarios	1,33	90,03	6
Se utilizan varios medios publicitarios	1,33	91,36	6
La empresa tiene control de calidad ISO	1,33	92,69	6
La empresa cuenta con créditos Bancarios	1,00	93,69	7
La reforma tributaria incide en el poder de negociación	1,00	94,68	7
Aumento de la divisa	1,00	95,68	7
La empresa innova tecnológicamente	1,00	96,68	7
Se investiga regularmente las necesidades del mercado objetivo	1,00	97,67	7
Se realizan campañas publicitarias de la mano de agentes externos de importancia mundial	1,00	98,67	7
El conflicto armado afecta el crecimiento de la empresa	0,66	99,34	8
Mejorar competitividad en Colombia a nivel de la construcción	0,33	99,67	9
Afectación de zonas verdes	0,33	100,00	9
TOTAL	100,00		

Fuente: Murcia, H. 2014. Auditoría Administrativa con base en innovación organizacional. Bogotá. Ediciones de la U.

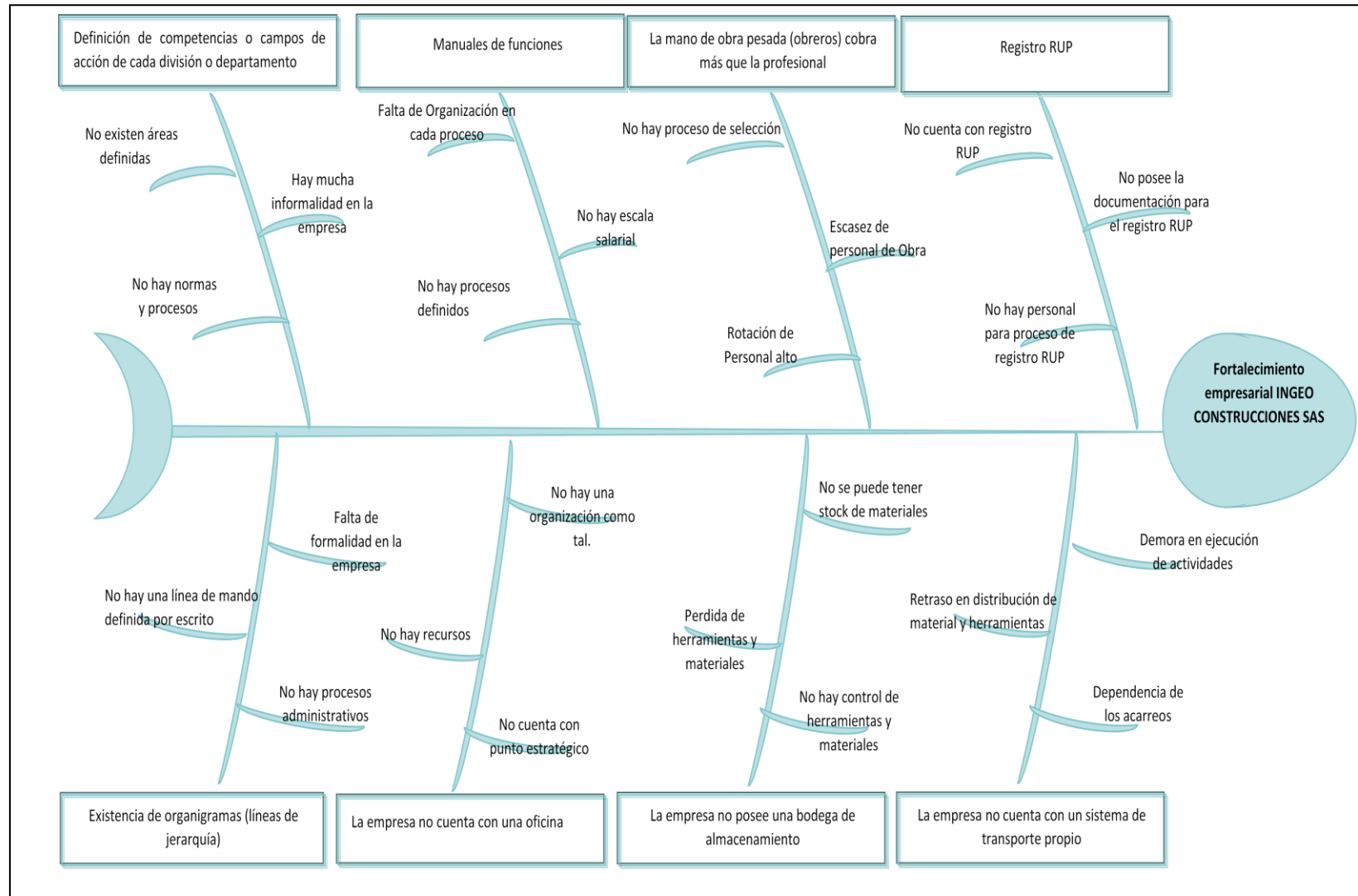
15. Análisis a través del Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto se realiza con el fin de exponer de manera gráfica los resultados del proceso de priorización y establecer así las debilidades con mayor impacto dentro de la empresa.

Cuadro 20 Diagrama de Pareto - Priorización de debilidades Ingeo Construcciones SAS

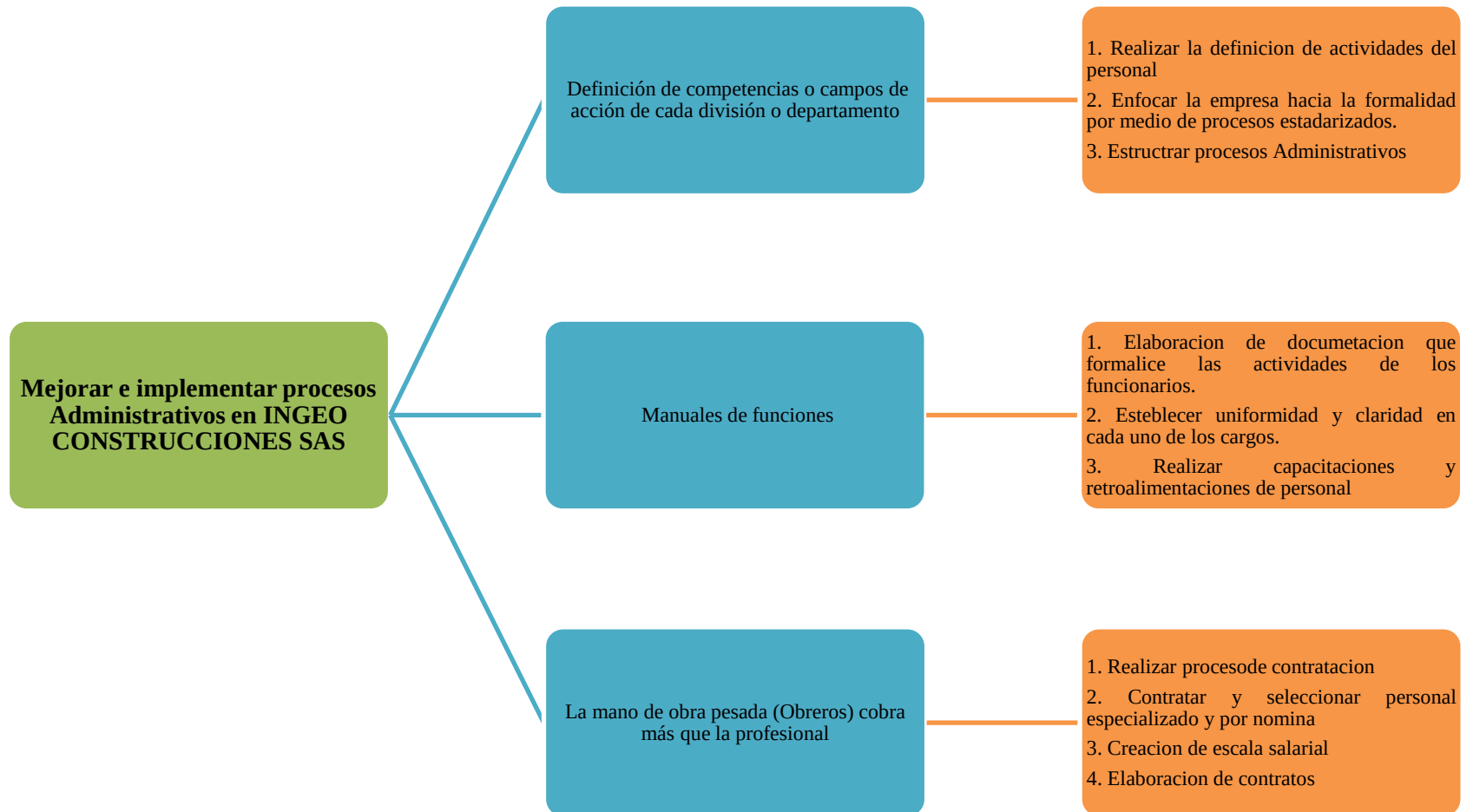


15.1 Análisis a través de Espina de Pescado de INGENIERIA CONSTRUCCIONES SAS.



15.2 Análisis a través de Como – Como aplicado en INGEO CONSTRUCCIONES SAS.

Por medio de la herramienta del diagrama de Como – Como, se podrán analizar las posibles soluciones a las debilidades con mayor prioridad que posee la empresa.



15.3 Programación

Por medio de la programación se garantiza que el plan de mejoramiento se ejecute de manera organizada, para ello se elabora un cronograma en el cual se establecen metas y fechas para cumplir con los objetivos.

A continuación, en el cuadro No. 21, se propone cronograma de actividades a ejecutar ajustado al plan de plan de mejoramiento empresarial.

Cuadro 21. Cronograma del Plan de Mejoramiento INGEO CONSTRUCCIONES SAS

ACTIVIDAD/ TIEMPO (Año/Trimestre)	2016- IV	2017 - I	2017 - II	2017 - III	2017 - IV	RESPONSABLES
Realización de Diagnostico actual de la empresa						Residente Administrativa (estudiante)
Estructuración de procesos internos de la empresa						Gerencia, Residente Administrativa
Diseñar un organigrama y manual de funciones.						Residente Administrativa
Rediseñar la página Web de la empresa						Pasante Sena
Con apoyo del contador diseñar un plan financiero con proyecciones y que contemple posibles caídas en ventas.						Gerencia, Residente Administrativa, contador.
Adquisición de inmueble Oficina/Bodega						Gerencia, Residente Administrativa
Contemplar la adquisición vehículo propio.						Gerencia.
Digitalizar toda la información contable en el programa de contabilidad						Residente Administrativa
Organización de documentación de personal						Residente Administrativa
Presentación, sustentación y corrección del proyecto final						Autor del traajo.

Fuente: Murcia, H. 2014. Auditoría Administrativa con base en innovación organizacional. Bogotá. Ediciones de la U.

15.4 Marco Lógico

Para complementar el cronograma de actividades para la implementación de fortalecimiento empresarial, se realiza como complementación del cronograma marco lógico que a continuación en el cuadro No. 22 se presenta.

Cuadro 22. Marco Lógico Ingeo Construcciones SAS

Elementos	Resumen Narrativo	Indicadores	Medio de Verificación	Supuestos
Directriz u Objetivo General	Fortalecimiento empresarial en la empresa IN GEO CONSTRUCCIONES SAS	Implementar los cambios administrativos, financieros y de mercadeo sugeridos en este documento, con el fin de mejorar su rendimiento frente a las exigencias del mercado.	Actas, documentos, formatos, información financiera, facturas, controles y bases de datos.	Toma de decisiones acertadas para continuar con un crecimiento empresarial y encaminar la empresa hacia el éxito.
Objetivo Especifico	Mejorar la Planeación administrativa, financiera y de mercado de la empresa.	Establecer planes y procesos administrativos de organización interna. Establecer lineamientos de control y ejecución administrativo y financiero. Establecer mecanismos de control de personal, material y creación de nuevos clientes.	Planeación de procesos Definición de procesos Registros de información contable y financiera.	Llevar a cabo la planeación de manera formal. Lograr la reestructuración de procesos internos de la empresa. Optimización de procesos de ventas Aumento de ventas Aumento de comunicación con los empleados
Productos	Mejorar e implementar los procesos del ciclo PHVA	Aumento de ventas y crecimiento empresarial	Nuevos procesos de planeación	Aumento de ventas Reconocimiento por excelencia de servicio por medio de contratos Aumento de capital para

				llevar a cabo más proyectos.
Insumos	Recursos Humanos Recursos físicos Recursos Económicos Totales	Ejecutar presupuestos programados	Control administrativo, registros de ejecución de actividades, procesos y políticas establecidas, captación de clientes, estados financieros.	Fidelización de los empleados. Inversión en Instalaciones. Que la empresa se pueda regir bajo un presupuesto inicial. Aumento de patrimonio y capital. Aumento de ventas y clientes.

Fuente: Murcia, H. 2014. Auditoría Administrativa con base en innovación organizacional. Bogotá. Ediciones de la U.

16. Aspectos de Gerencia Estratégica en la empresa

INGEO CONSTRUCCIONES SAS, en la actualidad cuenta con una Misión y Visión establecida en la creación de la empresa en el año 2010, plasmada esta información en el portafolio de servicios y en la página web, sin embargo, con el fin de contribuir con el mejoramiento de la empresa, a continuación se propone Misión, Visión y Valores Corporativos que corresponden con el análisis realizado durante la elaboración de investigación de la empresa.

Propuesta de Misión y Visión

Misión Propuesta

Apoyar, desarrollar, ejecutar y satisfacer las necesidades de construcción de proyectos de infraestructura con calidad.

Visión Propuesta

En el 2020 ser una empresa constructora, reconocida por su buena calidad de servicios integrales, manteniendo el liderazgo y eficiencia en los procesos de construcción.

16.1 Propuesta de Valores Corporativos

Cultura de comunicación abierta y transparente:

- Mantenemos constantemente una ideología de confianza mediante la comunicación abierta, justa y equitativa, la cual permite que manejemos los conflictos de trabajo de manera profesional, trabajando unidos para buscar soluciones efectivas.

Calidad:

- Ofrecemos servicios que están a la vanguardia, donde buscamos día a día satisfacción y eficacia de nuestros clientes en las obras civiles que realizamos con excelencia.

Servicio:

- Todos nuestros clientes y empleados son atendidos de manera amable, competente y cortes.

Vida Sana:

- Ofrecemos a nuestros funcionarios un trabajo sano que les permita trabajar con seguridad y tranquilidad.

Altos estándares profesionales:

- Cada empleado es responsable de la calidad de su trabajo y pone todo su empeño en mejorarla constantemente.

16.2 Portafolio de servicios

Actualmente INGEO CONSTRUCCIONES SAS, ofrece los siguientes servicios a sus clientes:



17. Técnicas de innovación

Las técnicas de innovación permitirán estudiar la empresa dentro de diferentes ámbitos y aspectos que relacionen la complejidad del sector y pueda proporcionar elementos y herramientas que brinden fortalecimiento a la empresa, esto permitirá crear un sistema que contribuya observar mercados más grandes con objetivos ambiciosos donde la empresa pueda seguir creciendo.

Con el fin de poder identificar la innovación requerida en la empresa, se considera significativo incluir los aspectos de mercadotecnia y organizacional del análisis realizado anteriormente en las listas de chequeo, matrices y diagnóstico ejecutado en el documento, a continuación se presentan soluciones por medio de Cuadro No. 23.

Cuadro 23. Identificación de debilidades de posibilidades de innovación organizacional en Ingeco Construcciones SAS.

Fuente	Debilidad Identificada	Innovación Sugerida	Clasificación de la innovación
Lista de Chequeo	La empresa cuenta con un sistema de transporte propio	Invertir en un vehículo a corto plazo para poder transportar los materiales y herramientas.	Incremental De proceso
	La empresa maneja control de inventario, así como el sistema de control y de pedido para renovar los stocks medios y de seguridad que se necesitan para el proceso productivo según lo que demanden sus características	Implementar formatos de control en los que se pueda llevar los campos con la mayor información, para filtración fácil, rápida y eficiente que permita dar orden y agilidad en los procesos tanto de distribución y renovación de stocks.	Radical De proceso
	Objetivos y metas definidas	Definir metas al iniciar el año, repasarlas cada mes, llevar un control para que haya un cumplimiento de metas y objetivos, implementar formatos de control e incentivación a los vendedores.	Incremental De proceso

	La fuerza de ventas es suficiente para cubrir todo el mercado	Implementar y definir una persona de carácter especializado en ventas para que se enfoque en este tipo de clientes que no se han tenido en cuenta, generar un departamento especializado en este tipo de clientes.	Incremental De proceso
	Capacitación de personal	Realizar capacitación de ingreso, capacitación de riesgos en obra, retroalimentación constante.	Radical De proceso
	Se hace evaluaciones periódicas de los resultados en ventas	Implementar un plan de acción entre la gerencia y la administración para verificación de ventas, obtener resultados para plan estratégico de ventas.	Incremental De proceso
Espina de Pescado	Definición de competencias o campos de acción de cada división o departamento	Establecer y crear un manual de funciones y procesos de actividades	Incremental De proceso
	Organización Contable y financiera	Establecer políticas financieras, flujo de caja y controles mensuales de información de obras y de la empresa en general, manejando el programa contable para eficiencia de los procesos.	Radical De proceso
	La mano de obra pesada cobra más que la profesional	Realizar una selección de personal y dedicar el tiempo necesario para la búsqueda constante, implementar una base de datos en forma de bolsa de empleo, así se podrá suplir la demanda sin dificultad y disponer de personal cuando se necesite, contratar personal profesional con mayor experiencia para que su aporte sea significativo y sea mayor remunerado	Radical De proceso
	Registro RUP	Reunir la documentación que certifica la experiencia para así poder expedir el certificado RUP, realizar una unión estratégica que tenga experiencia con contratos realizados con el estado, conformar un consorcio para ganar la experiencia con contratos del estado.	Incremental De proceso

	Existencia de organigramas (líneas de jerarquía)	Generar y establecer líneas de jerarquía para definir los mandos, así definir el personal y funciones de mayor responsabilidad que distribuya adecuadamente las tareas y sea complaciente a las necesidades que surjan de manera imprevista	Radical De proceso
	La empresa cuenta con una oficina	Contar con una oficina propia o en arriendo para así formalizar más la empresa y estar en el espacio adecuado. Esto fortalecerá el orden administrativo, incentivo a clientes nuevos e incentivo de nuevas áreas.	Radical De proceso

Fuente: Murcia, H. 2014. Auditoría Administrativa con base en innovación organizacional. Bogotá. Ediciones de la U.

17.1. Análisis de Innovación

La información contenida en el cuadro No. 23, muestra la recapitulación de las debilidades priorizadas y las propuestas de mejoras innovadoras que se necesitan establecer como incremental, de proceso y radicales.

A continuación es importante estudiar cada propuesta de innovación, con el fin de tener mayor precisión en cada una:

- **La empresa cuenta con un sistema de transporte propio:** la innovación propuesta es de carácter incremental y de proceso, para este caso se necesita tener un presupuesto establecido para la compra de un vehículo de transporte idóneo para las actividades de construcción.
- **La empresa maneja control de inventario, así como el sistema de control y de pedido para renovar los stocks medios y de seguridad que se necesitan para el proceso productivo según lo que demanden sus características:** la innovación propuesta es de carácter Radical, de proceso y físico y administrativo, al ejecutar formatos de control se puede llevar un mayor seguimiento de los materiales sobrantes y de las herramientas, así como las dotaciones entregadas al personal.
- **Objetivos y metas definidas:** la innovación propuesta es de carácter incremental, de proceso y organizacional, la empresa debe tener claro sus metas y proyectos a corto, mediano

y largo plazo, para tener un seguimiento más controlado por medio de medición de ventas, proyecciones e información financiera al día que permita tomar decisiones acertadas, con un flujo de caja que permita desarrollar varios contratos de obra civil.

- **La fuerza de ventas es suficiente para cubrir todo el mercado:** la innovación propuesta es de carácter incremental, de proceso y administrativo, permite especificar tareas propias de comercialización del servicio para crear nuevos clientes.

- **Capacitación de personal:** la innovación propuesta es de carácter radical, de proceso y organizacional, es importante realizar un capacitación de ingreso para informar acerca de los reglamentos de la organización, por ser una empresa de construcción realizar inducción de ingreso y seguridad y salud en el trabajo y por ultimo retroalimentación constante de las obras para hacer debido seguimiento.

- **Se hace evaluaciones periódicas de los resultados en ventas:** la innovación propuesta es de carácter incremental y de proceso, pues de manera se pueden hacer mediciones de resultados y generación de metas.

- **Definición de competencias o campos de acción de cada división o departamento:** la innovación propuesta es de carácter incremental, de proceso y administrativo, para creación de manual de funciones y procesos, para mejorar y establecer los protocolos administrativos de la empresa.

- **Organización Contable y financiera:** la innovación propuesta es de carácter radical, de proceso y administrativo, pues es importante generar políticas que se cumplan en el flujo de caja de tal manera que los dineros recibidos por concepto de ejecución de servicios no sean utilizados de manera personal, generación de información contable más rápida y así mismo de estados financieros y maximizar tiempos.

- **La mano de obra pesada cobra más que la profesional:** la innovación propuesta es de carácter radical, de proceso, administrativo, organizacional, para hacer una mejor selección del personal obrero, con el fin de contratar personal comprometido con la empresa.

- **Registro RUP:** la innovación propuesta es de carácter incremental, de proceso, para poder contratar con el estado y crecer financiera y empresarialmente.

- **Existencia de organigramas (líneas de jerarquía) :** la innovación propuesta es de carácter radical, de proceso y administrativo, con el fin de definir al personal sus funciones para generar mayor responsabilidad y organización.

- **La empresa cuenta con una oficina:** la innovación propuesta es de carácter radical, de proceso y organizacional, estableciendo un presupuesto para adquirir una oficina la cual permita mejorar de forma organizada la empresa, donde se centralice toda la información física y así mismo los materiales, herramientas y dotación para la ejecución de los contratos de obra, se obtenga más control de todo y menos pérdidas para la empresa.

18. Organización Administrativa Antes y Después.

Continuando con el proceso de fortalecimiento empresarial en INGEO CONSTRUCCIONES SAS, es importante retornar a la programación y las soluciones planteadas a lo largo de este trabajo, luego de haber priorizado la debilidades arrojadas por este análisis se pudo evidenciar que con las listas de chequeo la empresa tiene una gran falencia a nivel administrativo pues este rubro del trabajo permite ver que la parte administrativa no tiene una orientación como tal que le permita continuar formalmente con el crecimiento de la empresa.

18.1 Situación administrativa actual.

En la actualidad INGEO CONSTRUCCIONES SAS, cuenta con grandes falencias internas a nivel administrativo, en la empresa trabajan a nivel administrativo el Gerente General y la Residente administrativa quienes realizan actividades conjuntas en el desarrollo de sus actividades, de ellos dependen los trabajadores Técnicos (Obreros), pero no hay unas funciones, ni organigramas que pueda evidenciar una línea de trabajo formal.

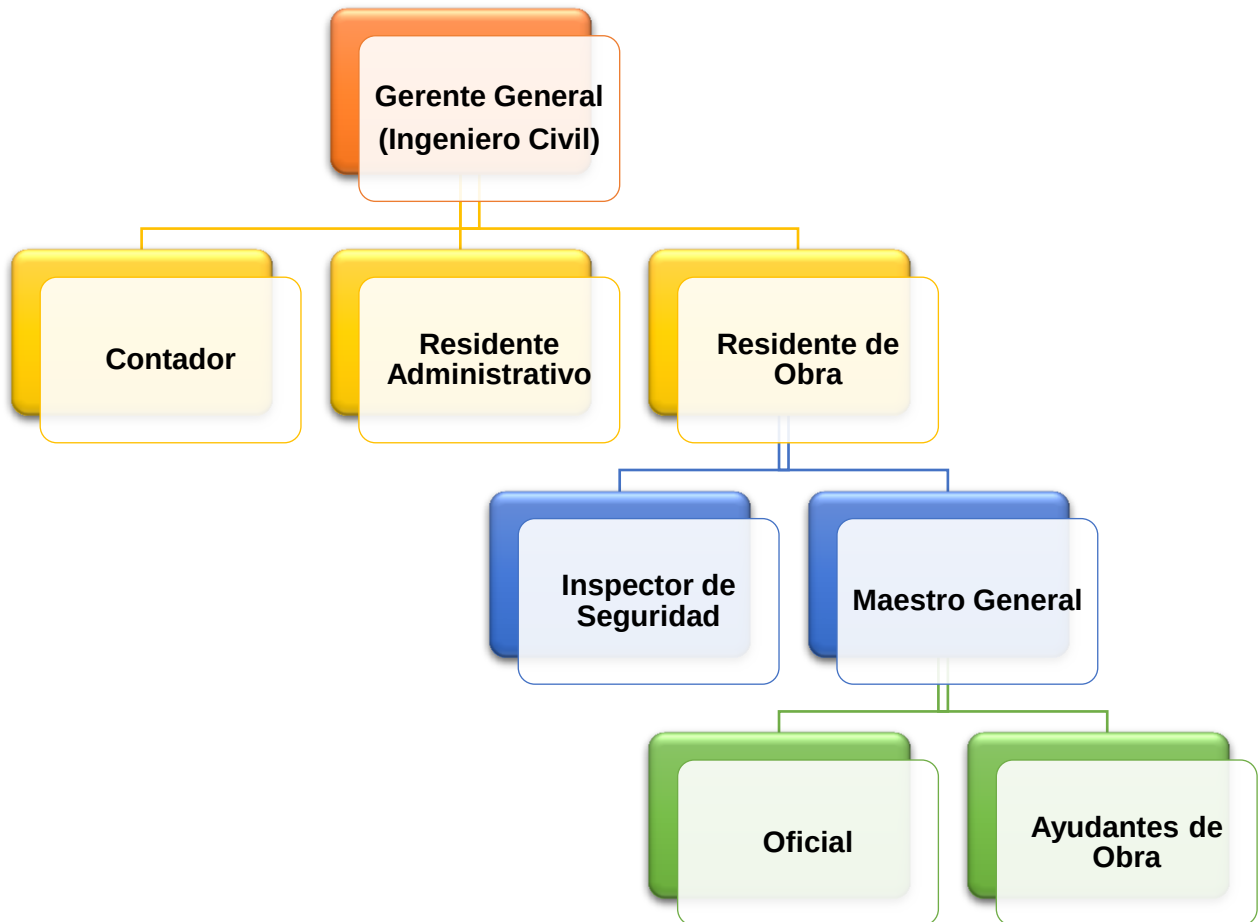
Las labores comerciales de la empresa las realiza el Gerente General Ing. Sergio Maldonado, quien no solo hace las negociaciones sino amplia los canales de comercialización de la empresa al tener excelentes relaciones con los clientes, es importante resaltar que al ser una empresa unipersonal Familiar, en la empresa la gerencia y la Residente realizan múltiples labores y algunas actividades quedan inconclusas.

18.2 Implementación de Organigrama

Como empresa pyme que está en búsqueda del mejoramiento constante y formalidad a nivel organizacional, es necesario la implementación de un organigrama pues es la representación gráfica de los diferentes componentes organizacionales de una empresa.

Se puede observar que en el sector de la construcción existe la tendencia de estructuras piramidales en la Figura No. 07 que se presenta a continuación los cargos altos, los trabajadores que con su dependencia y los trabajadores que realizan sus actividades bajo el esquema de honorarios, sin vinculación directa,

Figura 8. Organigrama sugerido para la empresa Ingeo Construcciones SAS.



Fuente: Información estudiada de la empresa INGEO CONSTRUCCIONES SAS, en el desarrollo del documento FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL

18.3 Situación administrativa esperada.

Luego de hacer la implementación del organigrama, se espera que en el corto plazo cada integrante de la empresa asuma sus funciones con responsabilidad, de allí que el rendimiento en la ejecución de las actividades aumente y se pueda ejecutar la obra de manera más organizada.

Para el año el primer periodo 2017, se espera que la contratación directa este formalizada con documentos soportes requeridos para la ejecución e ingreso a una obra los cuales son: contrato de trabajo, examen de ingreso, formato de inducción, formato de entrega de dotaciones, así como la liquidación de nómina firmada para legalización del pago de salarios.

También se plantea la contratación de un auxiliar administrativo que aliméntela información de registros de obras para tener todos los documentos actualizados y poder tener un control presupuestal más efectivo de cada obra, así mismo adquirir un canon de arrendamiento donde se pueda reunir toda la información física como los materiales y herramienta de obra, de esta manera tener un control y evitar más pérdidas y recompras por el no control de inventario.

En general se espera que con este cambio que es de gran aporte para la empresa INGEO CONSTRUCCIONES SAS, continúe creciendo pero con bases sólidas que le permite crecer de manera integral, que los funcionarios sean más comprometidos con la empresa, que allá control de todos los procesos, aumenten las ventas y los clientes.

18.4 Plan Administrativo

Con el plan administrativo se busca plasmar la implementación de las soluciones planteadas en los diferentes diagramas y caracterización de las innovaciones. Para la implementación del plan de fortalecimiento empresarial sugerido, este está sujeto a la aprobación y aceptación de la Gerencia de INGEO CONSTRUCCIONES SAS.

Después de la aprobación de Gerencia se sugiere comenzar de la siguiente manera:

1. Organigrama
2. Manual de funciones
3. Formatos de control
4. Integración de Programa Contable

18.4.1. Manual de Funciones

A continuación se sugiere manual de funciones para cada uno de los integrantes de la empresa, información recolectada con ayuda de información con el Gerente General e información adquirida en la detateca de la Unad, (muñoz garcia , 2011)

Cuadro 24. Manual de Funciones del Gerente General.

Manual de Funciones	
PERFIL OCUPACIONAL IN GEO CONSTRUCCIONES SAS	
	
La correcta definición de los puestos es la base principal en la cual se fundamenta un sistema de evaluación de los mismos este permite mejorar las tareas de cada cargo para así canalizar la toma de decisiones y obtener buenos resultados en la interacción de los recursos de la empresa.	
Identificación del Cargo	
Nombre del Funcionario	
Cargo:	Gerente General
Funciones del Cargo	
Velar por el logro de los objetivos institucionales direccionando las estrategias hacia la rentabilidad, posicionamiento y sostenimiento en el mercado, a través de la integración de todas las áreas de la empresa y el mantenimiento de un clima y cultura motivadora que proyecte los más altos niveles de liderazgo, excelencia, eficiencia y competitividad.	
Funciones Específicas del Cargo	
• Desempeñarse como representante legal de la empresa. • Direccionar y administrar la compañía. • Elaborar los planes, programas, proyectos, reglamentos, presupuestos y políticas generales y particulares para todas y cada una de las áreas de la empresa. • Nombrar los empleados subalternos que se necesiten para el desarrollo y administración de la compañía, señalarles su remuneración y atribuciones y removerlos cuando lo estime conveniente. • Aprobar la contratación de personal. • Autorizar mediante firma documentos y cheques ratificando las decisiones tomadas. • Determinar el orden de pago a proveedores. • Recibir informes de ventas y determinar el cumplimiento de las metas. • Tomar decisiones. • Implementar las políticas de la empresa.	

• Establecer los parámetros de administración en cuanto a planeación estratégica. • Velar por el cumplimiento de los objetivos organizacionales. • Ejercer control sobre las funciones y resultados obtenidos por los integrantes de la compañía. • Ordenar políticas de compras y ventas de la compañía. • Contribuir al mejoramiento del ambiente de trabajo mediante la colaboración, apoyo y respeto no solo de cada uno de los miembros de su grupo de trabajo sino también de la compañía		
Horario		
Lunes a Viernes: 7:00 am. – 5:00 pm. Sábados: 7:00 am. - 12:00 pm.		
Permisos		
Los permisos deben ser informados.		
Presentación Personal		
Dotación (Casco, Botas,)		
Elaboro:	Aprobó:	Empleado:

Cuadro 25. Manual de Funciones del Contador.

Manual de Funciones		 CONSTRUCCIONES
PERFIL OCUPACIONAL INGEO CONSTRUCCIONES SAS		
La correcta definición de los puestos es la base principal en la cual se fundamenta un sistema de evaluación de los mismos este permite mejorar las tareas de cada cargo para así canalizar la toma de decisiones y obtener buenos resultados en la interacción de los recursos de la empresa.		
Identificación del Cargo		
Nombre del Funcionario		
Cargo:		Contador
Funciones del Cargo		
Las funciones del Contador están determinadas por las normas y código de ética establecidos para el ejercicio de la profesión.		
Funciones Específicas del Cargo		
Procesar, codificar y contabilizar los diferentes comprobantes por concepto de activos, pasivos, ingresos y egresos, mediante el registro numérico de la contabilización de cada una de las operaciones.		

• Registrar las facturas recibidas de los proveedores, a través del sistema computarizado administrativo para mantener actualizadas las cuentas por pagar. • Realizar el cálculo de las planillas de Impuesto de (ICA, IVA FUENTE, CREE, RENTA), retención en la fuente del personal emitidas por los prestadores de servicio y proveedores. • Llevar mensualmente los libros generales de Compras y Ventas, mediante el registro de facturas emitidas y recibidas a fin de realizar la declaración de IVA. • Cumplir y hacer cumplir todas las recomendaciones de tipo contable, administrativo y fiscal, formuladas por el Contralor Interno, Asesor fiscal y financiero. • Realización de la relación de las Cuentas por Cobrar y por Pagar		
Horario		
Lunes a Viernes: 7:00 am. – 5:00 pm. Sábados: 7:00 am. - 12:00 pm.		
Permisos		
Los permisos deben ser informados.		
Presentación Personal		
No aplica		
Elaboro:	Aprobó:	Empleado:

Cuadro 26. Manual de Funciones del Residente de Administrativa.

Manual de Funciones	
PERFIL OCUPACIONAL INGENIERIA CONSTRUCCIONES SAS	
La correcta definición de los puestos es la base principal en la cual se fundamenta un sistema de evaluación de los mismos este permite mejorar las tareas de cada cargo para así canalizar la toma de decisiones y obtener buenos resultados en la interacción de los recursos de la empresa.	
Identificación del Cargo	
Nombre del Funcionario	
Cargo:	Residente Administrativa
Funciones del Cargo	
Planear, supervisar y controlar permanentemente la implementación de políticas administrativas y financieras que garanticen el óptimo funcionamiento de la Empresa.	



CONSTRUCCIONES

Funciones Específicas del Cargo		
- Definir y coordinar las orientaciones de política de recursos humano, financiero, mercadeo. - Realizar la contratación del personal (contratos, afiliaciones, capacitación) - Llevar control y registro de compras administrativas y de obras para el control presupuestal de cada obra - Realizar cotizaciones - Realizar compras y cotizaciones para compras de materiales - Proponer alternativas de solución de problemas enfocados a la organización - laboral y con el cliente - Facturar las ordenes de servicios de los clientes - Propiciar el trabajo en equipo al asignar y delegar tareas que permitan el logro de las metas del proyecto - Realizar visitas de inspección a la obra - Asumir la responsabilidad para representar y preservar los intereses de la empresa - Realizar los pagos de nómina, seguridad social y proveedores. - Entregar información para declaración de impuestos a la contadora. - Planificar, validar y autorizar la asignación y utilización de los recursos para obras de construcción, reparación y/o mantenimiento. - Poseer conocimientos básicos en contabilidad, impuestos, contratos, facturación, cobranza, proveedores.		
Horario		
Lunes a Viernes: 7:00 am. – 5:00 pm. Sábados: 7:00 am. - 12:00 pm.		
Permisos		
Los permisos deben ser informados.		
Presentación Personal		
Dotación (Casco, Botas,)		
Elaboro:	Aprobó:	Empleado:

Cuadro 27. Manual de Funciones del Residente de Obra.

Manual de Funciones	
PERFIL OCUPACIONAL INGENIERIA CONSTRUCCIONES SAS	
La correcta definición de los puestos es la base principal en la cual se fundamenta un sistema de evaluación de los mismos este permite mejorar las tareas de cada cargo para así canalizar la toma de decisiones y obtener buenos resultados en la interacción de los recursos de la empresa.	



CONSTRUCCIONES

Identificación del Cargo	
Nombre del Funcionario	
Cargo:	Residente de Obra
Funciones del Cargo	
Control de Obra, Ejecución y cronograma del proyecto del área Obra Civil de la empresa INGENIERIA CONSTRUCCIONES SAS, con el fin de ofrecer oportunidad y calidad en la prestación de los servicios.	
Funciones Específicas del Cargo	
• Elaborar presupuestos y cantidades de obra para proyectos y obras civiles • Elaborar pliego de condiciones técnicas que se deban cumplir para la ejecución de un diseño de obra civil • Apoyar la evaluación de propuestas para la contratación de obras y proyectos • Evaluar el cumplimiento de normas legales vigentes logrando costos y tiempos racionales de ejecución • Garantizar la calidad de los trabajos en el proceso de ejecución de obras civiles y mantenimiento • Velar por el cumplimiento de requisitos legales e institucionales relacionados con ejecución de obras civiles. • Precisar las características técnicas en el proceso de contratación y compra de servicios en obra civil • Hacer recepción técnica de obras civiles • Definir y proteger las instalaciones y preinstalaciones requeridas para el normal funcionamiento de los equipos • Verificar y realizar seguimiento al plan de obra civil • Participar activamente con proveedores y contratistas en la ejecución de las actividades • Solicitar y aportar conocimientos para la consecución de elementos y accesorios necesarios. • Entrenar a su equipo de trabajo en el desarrollo eficaz de sus labores, procedimientos del área y reglamentos de la empresa • Coordinar y hacer seguimiento permanente al personal a su cargo y realizar las acciones de mejora pertinentes · • Realizar un proceso continuo de mejoramiento personal y académico del personal a su cargo a partir del resultado de las evaluaciones de desempeño · • Asistir y participar de las reuniones de comités, equipo primario y actividades de formación convocadas • Cumplir con las normas de Seguridad, Salud Ocupacional y Bioseguridad. • Presentar todos los informes solicitados en el tiempo establecido. • Dar manejo adecuado a los recursos y equipos que estén bajo su responsabilidad • Cumplir con las demás funciones que le sean asignadas afines a la descripción del cargo y de acuerdo con el nivel, naturaleza y área de desempeño de su cargo	
Horario	
Lunes a Viernes: 7:00 am. – 5:00 pm. Sábados: 7:00 am. - 12:00 pm.	

Permisos		
Los permisos deben ser informados.		
Presentación Personal		
Dotación (Casco, Botas,)		
Elaboro:	Aprobó:	Empleado:

Cuadro 28. Manual de Funciones del Inspector de Seguridad en Salud Ocupacional.

Manual de Funciones		 CONSTRUCCIONES
PERFIL OCUPACIONAL INGENIERIA CONSTRUCCIONES SAS		
La correcta definición de los puestos es la base principal en la cual se fundamenta un sistema de evaluación de los mismos este permite mejorar las tareas de cada cargo para así canalizar la toma de decisiones y obtener buenos resultados en la interacción de los recursos de la empresa.		
Identificación del Cargo		
Nombre del Funcionario		
Cargo:		Inspector de Seguridad en Salud Ocupacional
Funciones del Cargo		
Garantizar la correcta ejecución de actividades encaminadas a dar cumplimiento al programa de Salud Ocupacional, que permitan mejorar las condiciones de trabajo y preservar la salud de las personas.		
Funciones Específicas del Cargo		
• Generar informes de ausentismo de la institución. • Programar exámenes de ingreso, retiro y periódico de los trabajadores. Investigar las causas que afectan la salud de los trabajadores. • Llevar registros y estadísticas de accidentes de trabajo, enfermedad profesional, ausentismo e Índice de lesiones incapacitantes, que apoyen y justifiquen la implementación de sistemas de Vigilancia epidemiológica de la población trabajadora y las intervenciones a realizar por la Clínica. • Colaborar en el análisis de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales e indicar las medidas correctivas a que haya lugar para evitar su ocurrencia. • Registrar las incapacidades y accidentes de trabajo. • Colaborar en la elaboración, actualización y ejecución del programa de Salud Ocupacional.		

- Participar en las verificaciones de normas y estándares de seguridad que se le asignen (ergonomía, seguridad, tareas de alto riesgo, bioseguridad).
- Participar en las reuniones del plan de emergencias.
- Participar en la creación y funcionamiento del comité de Emergencias
- Participar en actividades de capacitación en salud ocupacional.
- Controlar que los contratistas que prestan servicios o ejecuten obras en la Institución, cumplan con los requerimientos de Salud Ocupacional.
- Vigilar el cumplimiento de normas legales por parte de los contratistas en la realización de las tareas de alto riesgo.
Asistir y participar de las reuniones de comité en los que sea convocado.
- Asistir al equipo primario y participar en las actividades de formación convocadas por la Institución y/o jefe inmediato.
- Participar, apoyar y acompañar en todos los requerimientos de las actividades docentes e investigativas de la institución.
- Cumplir con las normas de Seguridad, Salud Ocupacional y Bioseguridad.
- Cumplir con el reglamento interno de trabajo, requerimientos legales y demás normas. Dar cumplimiento a los procedimientos establecidos, relacionados con el desempeño de sus funciones, participando activamente en las acciones encaminadas al mejoramiento continuo.
- Presentar todos los informes solicitados en el tiempo establecido por la Institución. Cumplir con las demás funciones que le sean asignadas afines a la descripción del cargo y de acuerdo con el nivel, naturaleza y área de desempeño de su cargo.

Horario

Lunes a Viernes: 7:00 am. – 5:00 pm.
Sábados: 7:00 am. - 12:00 pm.

Permisos

Los permisos deben ser informados.

Presentación Personal

Dotación (Casco, Botas,)

Elaboro:

Aprobó:

Empleado:

Cuadro 29. Manual de Funciones de un Maestro de Obra

Manual de Funciones	
PERFIL OCUPACIONAL INGENIERIA CONSTRUCCIONES SAS	
	
La correcta definición de los puestos es la base principal en la cual se fundamenta un sistema de evaluación de los mismos este permite mejorar las tareas de cada cargo para así canalizar la toma de decisiones y obtener buenos resultados en la interacción de los recursos de la empresa.	
Identificación del Cargo	
Nombre del Funcionario	
Cargo:	Maestro de Obra
Funciones del Cargo	
Planificar y llevar a cabo la producción y la prestación de los servicios de obras civiles bajo condiciones controladas.	
Funciones Específicas del Cargo	
• Controlar adecuadamente los recursos. • Asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos e compra especificado. • Llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas. Las condiciones controladas deben incluir cuando sea aplicable (La disponibilidad de información que describa las características de las obras a ejecutar, la disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario, el uso del equipo apropiado, la disponibilidad y uso de dispositivos de seguimiento y medición, la implementación del seguimiento y de la medición, y la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega • Identificar el producto (obras) por medios adecuados, a través de toda la realización del producto. • Cuidar de los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la misma. • Preservar la conformidad del producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto. • Realizar el seguimiento de la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos. • Realizar la distribución y el manejo de los materiales. • Hacer reportes de avances de obra y entregar informes cuando sean solicitados por el jefe inmediato. • Coordinar y controlar las actividades a realizar con el personal a cargo, antes de iniciar y durante la jornada de trabajo.	

• Velar por la correcta utilización de equipos y materiales bajo su responsabilidad. • Controlar el tiempo y rendimiento del personal en los trabajos de ejecución. • Gestionar y mantener actualizados planos e isométricos de las obras en ejecución. • Archivar de manera lógica y ordenada el avance de obra para utilizarse como base para el acta. • Revisión y avance de la obra de acuerdo al Project.		
Horario		
Lunes a Viernes: 7:00 am. – 5:00 pm. Sábados: 7:00 am. - 12:00 pm.		
Permisos		
Los permisos deben ser informados.		
Presentación Personal		
Dotación (pantalón, Camisa, Casco, Botas, guantes, gafas, barboquejo)		
Elaboro:	Aprobó:	Empleado:

Cuadro 30. Manual de Funciones del Oficial de Obra.

Manual de Funciones	
PERFIL OCUPACIONAL INGEO CONSTRUCCIONES SAS	CONSTRUCCIONES
La correcta definición de los puestos es la base principal en la cual se fundamenta un sistema de evaluación de los mismos este permite mejorar las tareas de cada cargo para así canalizar la toma de decisiones y obtener buenos resultados en la interacción de los recursos de la empresa.	
Identificación del Cargo	
Nombre del Funcionario	
Cargo:	Oficial de Obra
Funciones del Cargo	
Mantener en óptimas condiciones las instalaciones, edificios y equipo, preparación de mezclas, elaborar y colocar armaduras de fierro para vigas, columnas y techos, levantar mamposterías y realizar los acabados aplicando las normas de calidad y seguridad establecidas.	
Funciones Específicas del Cargo	
• Coordinar a diario la información necesaria de la programación de trabajos. • Conservar en buen estado las herramientas de trabajo. • Informar a su jefe inmediato las actividades realizadas en el transcurso de la jornada.	

- Controlar y mantener el stock de herramientas y refacciones.
- Informar a su jefe inmediato las refacciones y herramientas necesarias para su adquisición.
- Hacer las reparaciones que le sean indicadas por su jefe inmediato.
- Cuantificar el material necesario para la realización de su trabajo.
- Revisar las instalaciones que le sean indicadas.
- Cargar los materiales y herramientas necesarios para el desempeño de sus labores.
- Realizar y mantener las obras o instalaciones que sean necesarias según oficio.
- Operar la maquinaria necesaria que el trabajo demanda.
- Distribuir y supervisar las actividades del personal a su cargo.
- Mantener limpias las áreas de trabajo y de almacenamiento.
- Realizar reparaciones y remozamientos en instalaciones y edificios.
- Realizar labores de construcción y reparación de cimientos, levantar muros, techos, lozas y otras obras de albañilería.
- Preparar la mezcla utilizada para realizar sus labores.
- Armar andamios para trabajos de altura.
- Cortar y Armar varillas de fierro, para concreto en lozas, vigas y columnas.
- Colocar tubos, empotrar fierros, realizar nivelaciones y cubrir pisos.
- Dejar limpio (retiro de escombros o cualquier otro material) el lugar en el que trabaja.
- Mover los objetos para realizar su trabajo.
- Apoyo a sus compañeros a cargar, descargar o mover materiales, cuando la carga sea excesiva.
- Mover objetos semipesados ocasionalmente.

Horario

Lunes a Viernes: 7:00 am. – 5:00 pm.
Sábados: 7:00 am. - 12:00 pm.

Permisos

Los permisos deben ser informados.

Presentación Personal

Dotación (pantalón, Camisa, Casco, Botas, guantes, gafas, barboquejo)

Elaboro:

Aprobó:

Empleado:

Cuadro 31. Manual de Funciones del Ayudante de Obra.

Manual de Funciones		
PERFIL OCUPACIONAL INGENEO CONSTRUCCIONES SAS		
La correcta definición de los puestos es la base principal en la cual se fundamenta un sistema de evaluación de los mismos este permite mejorar las tareas de cada cargo para así canalizar la toma de decisiones y obtener buenos resultados en la interacción de los recursos de la empresa.		
Identificación del Cargo		
Nombre del Funcionario		
Cargo:		Ayudante de Obra
Funciones del Cargo		
Ejecutar actividades o tareas afines a la construcción de obras civiles, de acuerdo a las instrucciones recibidas del superior inmediato.		
Funciones Específicas del Cargo		
• Ejecutar las tareas asignadas de acuerdo a las instrucciones dadas por su superior, siempre y cuando estas se basen en procedimientos seguros para su integridad y la de sus compañeros. • Manipular y clasificar los materiales de construcción, usados en la labor de obra civil. • Operar, de acuerdo con órdenes impartidas por su superior, equipos de vibradores, compactadora tipo canguro o similares, así como realizar el arme y desarme de formaleas, y otras herramientas y equipos que sean necesarios operar en los frentes de obra y que no requiera certificación. • Ejecutar las tareas de armado y amarre de hierro y trasiego de material. • Realizar los pre-operacionales de las herramientas y equipos asignados, durante el desarrollo de sus labores. • Velar por su autocuidado, utilizar la dotación y elementos de protección personal suministrados por la empresa. • Utilizar correctamente las herramientas o equipos asignados, y al finalizar las labores diarias practicarle limpieza correspondiente. • Cumplir las políticas y las normas de calidad establecidas para los procesos en que interviene. • Promover en las tareas a cargo, el cumplimiento de las políticas y normas de salud y seguridad en el trabajo y medio ambiente, y apoyar en este aspecto, la labor del Sistema de Gestión Integral. • Informar toda condición o actividad peligrosa para evitar accidentes o manejos inapropiados en la operación comercial.		
Horario		

Lunes a Viernes: 7:00 am. – 5:00 pm. Sábados: 7:00 am. - 12:00 pm.		
Permisos		
Los permisos deben ser informados.		
Presentación Personal		
Dotación (pantalón, Camisa, Casco, Botas, guantes, gafas, barboquejo)		
Elaboro:	Aprobó:	Empleado:

18.5 Reglamentación

POLÍTICA DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

Para **INGEO CONSTRUCCIONES SAS**, la Seguridad y Salud Ocupacional, constituyen objetivos principales de su quehacer para sus propios trabajadores, contratistas, subcontratistas y la Comunidad en donde se desarrollan nuestras obras.

Es parte de nuestra política el mantener y promover una cultura permanente sobre seguridad, prevención de riesgos y salud ocupacional, orientada a cumplir las exigencias de nuestros mandantes y las propias al respecto.

Llamamos a todos nuestros trabajadores a comprometerse y participar activamente en todas las actividades que tengan por objeto reducir los riesgos, desempeñar su labor en forma segura y cumplir las disposiciones contenidas en nuestro Sistema de Seguridad, entendiendo que dichas exigencias no son excesivas y que contribuyen a aumentar la seguridad, las buenas relaciones y el bienestar tanto en nuestro lugar de trabajo, así como en el hogar y la Comunidad.

Declaramos como bases de nuestra política:

- Cumplimiento de la legislación vigente y con otros requisitos que la empresa suscriba.
- Estimular y respaldar el liderazgo y compromiso con la prevención de accidentes,
- Promover la capacitación en seguridad de nuestros trabajadores,
- Eliminar las causas que generan los incidentes, que producen lesiones a las personas y/o daños materiales a equipos e instalaciones,
- Velar por el bienestar físico, mental y social de los trabajadores en el desempeño de sus funciones,

- Nuestra Gerencia se compromete a comunicar y difundir esta política a todos los trabajadores, resaltando sus beneficios para la organización y entregando los recursos necesarios para que ella se pueda materializar.

INGEO CONSTRUCCIONES SAS

ENTREGA DE ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL Y/O DOTACIÓN		Código: Versión: Fecha:			
FECHA DE ENTREGA	NOMBRE	EPP Y/O DOTACIÓN ENTREGADO	MOTIVO DE ENTREGA	OBSERVACIONES	FIRMA
DD - MM - AAAA			PV ☐ OS ☐ DÑ ☐ PE ☐		
DD - MM - AAAA			PV ☐ OS ☐ DÑ ☐ PE ☐		
DD - MM - AAAA			PV ☐ OS ☐ DÑ ☐ PE ☐		
DD - MM - AAAA			PV ☐ OS ☐ DÑ ☐ PE ☐		
DD - MM - AAAA			PV ☐ OS ☐ DÑ ☐ PE ☐		
DD - MM - AAAA			PV ☐ OS ☐ DÑ ☐ PE ☐		
DD - MM - AAAA			PV ☐ OS ☐ DÑ ☐ PE ☐		
DD - MM - AAAA			PV ☐ OS ☐ DÑ ☐ PE ☐		
DD - MM - AAAA			PV ☐ OS ☐ DÑ ☐ PE ☐		
DD - MM - AAAA			PV ☐ OS ☐ DÑ ☐ PE ☐		
DD - MM - AAAA			PV ☐ OS ☐ DÑ ☐ PE ☐		
DD - MM - AAAA			PV ☐ OS ☐ DÑ ☐ PE ☐		
DD - MM - AAAA			PV ☐ OS ☐ DÑ ☐ PE ☐		
DD - MM - AAAA			PV ☐ OS ☐ DÑ ☐ PE ☐		
DD - MM - AAAA			PV ☐ OS ☐ DÑ ☐ PE ☐		
DD - MM - AAAA			PV ☐ OS ☐ DÑ ☐ PE ☐		
DD - MM - AAAA			PV ☐ OS ☐ DÑ ☐ PE ☐		
DD - MM - AAAA			PV ☐ OS ☐ DÑ ☐ PE ☐		

CONVENCIONES: PV: PRIMERA VEZ, OS: DESGASTE, DÑ: DANO, PE: PÉRDIDA

Me comprometo y declaro que:

- A cuidar y utilizar los elementos de protección personal (EPP) y/o Dotación, entregados cuando este campo de acción.
- Igualmente me comprometo en hacer devolución de los elementos de protección personal (EPP) y/o Dotación, que la compañía me suministra, casco para trabajo en alturas, arnés de protección contra caídas y sus accesorios en perfecto estado (para quienes aplique estos elementos), botas y overol limpios, una vez me devuelva de la compañía. En caso de pérdida y/o NO devolución de los mismos, autorizo expresamente a INGECONSTRUCCIONES SAS, a que estos sean descontados de mi nómina y/o liquidación.
- Haber recibido instrucción sobre el uso, mantenimiento y almacenamiento de los elementos de protección personal (EPP) y/o dotación.



INGEO CONSTRUCCIONES SAS
NIT. 900.364.717-9

ORDEN DE COMPRA

NOMBRE DEL PROYECTO:
PROVEEDOR:
REPRESENTANTE:
TELÉFONO:

NO. ORDEN:
CIUDAD:
FECHA DE ENTREGA POR PARTE DEL PROVEEDOR:

No.	DESCRIPCIÓN DE LOS BIENES O INSUMOS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
			SUB-TOTAL	\$ -
			IVA	\$ -
			TOTAL	\$ -
IMPORTE CON LETRA:				
OBSERVACIONES:				
DATOS DE FACTURACIÓN: INGEO CONSTRUCCIONES SAS, NIT. 900.362.717-9 DIRECCION: Calle 83A No. 116a-72 Casa 25, Bogotá TELÉFONO: 320 201 69 79				
		FECHA DE RECEPCIÓN: _____		
NOMBRE Y FIRMA DE REPRESENTANTE LEGAL INGEO CONSTRUCCIONES SAS		NOMBRE Y FIRMA DE QUIEN RECIBIÓ		

INGEO CONSTRUCCIONES SAS
NIT 900.364.717-9

COMPROBANTE DE PAGO



CONSTRUCCIONES

NOMBRE EMPLEADO:
CEDULA :
BASICO:

PERIODO DE PAGO

CONCEPTO	D.T	DEVENGADO	DESCUENTOS
SALARIO BÁSICO SUB TRANSPORTES DEDUCCIONES DTO SALUD DTOS PENSIÓN			
SUBTOTAL			
TOTAL			

FIRMA EMPLEADOR

FIRMA EMPLEADO

FRENTE DE OBRA					
DIRECCION					
TIPO DE ACTIVIDAD					
					
FORMATO HORARIO PERSONAL DE OBRA					
FECHA	NOMBRE	CARGO	ENTRADA	SALIDA	FIRMA
OBSERVACIONES:					
		FIRMA RESIDENTE DE OBRA			

18.5.1.1 Capacitación

Una propuesta de mejora es la implementación de las capacitaciones y retroalimentación de las obras, para ello es necesario realizar: 1 capacitación de ingreso, 2 Capacitación de riesgos y 3. Reunión de seguimiento de obra, para ello se propone manejar el siguiente formato para control de lo anteriormente expuesto.

	CONTROL DE ASISTENCIA A CAPACITACIONES, REUNIONES Y EVENTOS		
Fecha:	Hora de Inicio:	Hora de Finalización:	
TIPO:	Capacitación ☐	Reunión ☐	Evento ☐
Tema:			
Facilitador:			
No.	NOMBRE	CARGO	FIRMA
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			

18.5.1.2 Integración de Programa Contable

Se realizó la compra un paquete contable con la empresa World Office software contable y financiero, el cual se sugiere capacitación para la alimentación constante de la información contable de la empresa y así tener todo al día sin retrocesos en los procesos y agilizando el tiempo de emisión de impuestos y estados financieros.

19. Conclusiones

Al realizarse este trabajo se dio una idea clara de la economía en el país, en cuanto afecta el sector económico en que se ubica la empresa para el éxito no tan solo de INGEO CONSTRUCCIONES S.A.S., sino también en general de todas y cada una de las empresas del gremio, brindando una ubicación real del negocio en cuanto al entorno en general.

Ingeo construcciones es una empresa que inicia con un desequilibrio financiero y administrativo pero es el fiel reflejo de la perseverancia y el esfuerzo de una persona para salir adelante dentro de la economía de este país, a pesar de sus falencias, manteniéndose en un sector altamente competitivo donde prevalece el buen servicio y la satisfacción del cliente.

Se tomó a la empresa en un momento justo para la ejecución del presente proyecto de fortalecimiento empresarial sustentado mediante la metodología Caribe, herramienta de fácil acceso para llevar a cabo lo que se propone en este proyecto debido a la efectividad en la estrategia permitiendo que de una forma más amigable y sencilla.

Se permitió lograr por medio del análisis holístico aplicado en la empresa INGEO CONSTRUCCIONES S.A.S., fortalecer los aspectos negativos o las debilidades evidenciadas en el diagnóstico y análisis de los aspectos influyentes para el desarrollo de la actividad económica, con el fin de identificar estrategias de fortalecimiento empresarial.

A través del arduo proceso de identificación y evaluación de falencias encontradas en la investigación, se elaboran por medio de herramientas de calidad y diagnósticos estratégicos como la matriz DOFA, SICREAEMPRESA, priorización de debilidades, análisis a través del Diagrama de Pareto, espina de pescado, diagrama Como – Como, métodos que permitieron integrar al representante Legal de la empresa para la correcta identificación, desarrollo y análisis de las variables evaluadas.

Una vez analizados e identificadas las debilidades por medio de las listas de chequeo realizadas en la empresa, los resultados arrojan una gran falencia administrativa, con aspectos internos físicos y financieros que requieren de gran atención, es por esto que se plantea implementar manual de funciones de los empleados, un mapa organizacional de la empresa, procesos de control interno de los procesos de la empresa, creación de nuevos clientes, organización documental de la información, elaboración de documentación para creación del

RUP, con el fin de poder contratar con el estado, estos objetivos se analizaron e identificaron con la implementación de las herramientas y métodos administrativos anteriormente mencionados como principal prioridad para fortalecer la empresa.

El proceso de fortalecimiento empresarial en INGEO CONSTRUCCIONES S.A.S., es el reflejo del trabajo arduo, compromiso innato y dedicación de poder ver la evolución de una empresa, si bien se pudo evidenciar que una organización o empresa es la etapa de enamoramiento, pasión y empeño por hacer que algo propio sea el árbol y fruto para la sociedad.

Es gratificante ver como una empresa que no tiene bases organizacionales, financieras y administrativas, crece a través de la implementación de metodologías que la encaminan hacia el perfeccionamiento, legalidad y formalidad como empresa, el cual permitió ofrecer sus servicios a grandes empresas en Colombia, creciendo no solo financieramente sino como organización, posicionándose en el mercado de la construcción.

Como futura administradora, es enriquecedor ver que los años de aprendizaje se ven reflejados, al poder analizar desde un enfoque gerencial, que me permite considerar los aspectos influyentes del presente y del futuro, orientando a la empresa a la corrección progresiva de las debilidades, siguiendo la metodología planteada y aún más poder ser parte activa del proceso de implementación de mejoras para fortalecer y posicionar la empresa.

20. Recomendaciones

El procedimiento para la elaboración de este proyecto de fortalecimiento empresarial, se llevó a cabo bajo la constancia y dedicación para el crecimiento de la empresa INGENIERIA CONSTRUCCIONES S.A.S., bajo el análisis holístico de la empresa realizado con ardua investigación, es por ello que para que la empresa continúe en crecimiento se realizan las siguientes recomendaciones:

- La implementación de este proceso de fortalecimiento empresarial, pudo diagnosticar la situación actual de la empresa INGENIERIA CONSTRUCCIONES S.A.S., con el fin de crear un proceso de mejora en la coordinación y desarrollo de las actividades, eliminando las falencias que no permiten el crecimiento de la organización.
- Se recomienda a INGENIERIA CONSTRUCCIONES S.A.S., realizar un proceso de selección el cual sea más formal en cuanto a la información de los reglamentos, firma de contrato, capacitación y entrega de dotación.
- Realizar reuniones periódicas de retroalimentación de obras, para establecer planes de acción.
- No perder la constancia y aplicación de los procesos de control establecidos y creados para la buena ejecución y coordinación de las actividades.
- Realizar análisis y proyecciones de los estados financieros
- Continuar con los controles establecidos en las obras, por medio de la elaboración de los formatos y seguimiento al personal.
- Recolectar documentación y asignar tiempo necesario para la elaboración del Registro Único de Proponentes para licitar con el estado.
- Asignar espacios de planeación para la búsqueda de nuevos clientes, teniendo al día la información de la empresa y bases de datos actualizados para hacer seguimiento.
- Establecer un presupuesto de canon de arrendamiento de una infraestructura para reunir los procesos de la empresa (documentación, inventarios de herramienta, materiales y dotaciones).

Bibliografía

- Amador Sotomayor, A. (2008). Auditoria Administrativa. Proceso y Aplicación. En A. Amador Sotomayor, *Auditoria Administrativa. Proceso y Aplicación* (pág. 736). Mexico: McGraw-Hill.
- Arbelaez , M. A., & Zuleta , L. (2003). *Las Mipymes en Colombia: diagnóstico general y acceso a los servicios financieros*. Bogotá: Fedesarrollo.
- BELTRÁN, A. y. (2004). *Pymes: Un reto a la competitividad*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Castellanos Hernandez , E. (Julio de 2011). Diagnostico Integral y propuesta de mejora administrativa para la empresa amaranto de mesoamerica para el mundo SC de RL (Tesis de Grado). Huajuapán de León, Oaxaca.
- Chiavenato, I. (2007). INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN. En I. Chiavenato, *INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN* (pág. 2). Mexico: McGraw-Hill.
- ICONTEC. (26 de 03 de 2008). *NORMA TECNICA DE COLOMBIA NTC 6001*. Recuperado el 18 de NOVIEMBRE de 2016, de <http://es.slideshare.net/NclsVrs/37306386-normaicontecntc6001modelodegestionparamicroempresasypequenasempresasmypes>
- ISO, O. I. (s.f.). *10 cosas buenas para las pyme*. Recuperado el 17 de noviembre de 2016, de Las normas ISO y las pequeña empresas : <http://www.iso.org/iso/10goodthings-es.pdf>
- KOTLER, P. Y. (2012). Dirección de Marketing, Decimocuarta edición. En P. Y. KOTLER, *Dirección de Marketing, Decimocuarta edición* (pág. 45). Mexico: PEARSON EDUCACIÓN,.

- Mintzberg, H., Brian Quinn, J., & Voyer, J. (1997). El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. En H. Mintzberg, J. Brian Quinn, & J. Voyer, *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Mexico: Pearson Educación.
- Morales, D. V., & Villaseca Morales, D. (2014). Innovación y marketing de servicios en la era digital. En D. V. Morales, *Innovación y marketing de servicios en la era digital* (pág. 328). Madrid: ESIC Editorial.
- Munch Galindo, L. (2001). *Fundamentos de Administracion* . Mexico: Trillas.
- muñoz garcia , Y. F. (2011). *IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES Y MANUAL DE PROCESOS PARA LA EMPRESA PLAZA MAYOR CONSTRUCTORA No.2 S.A.S*. Pereira.
- Murcia. (7 de enero de 2013). *sicreaempresa.blogspot*. Obtenido de <http://sicreaempresa.blogspot.com.co/2013/01/la-metodologia-caribe-efectivo-apoyo.html>
- Murcia Cabra, H. (2010). Creatividad e innovación para el desarrollo empresarial. En H. H. Murcia Cabra, *Creatividad e innovación para el desarrollo empresarial*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Murcia Cabra, H. (2014). Auditoria Administrativa con base en innovacion organizacional. En H. H. Murcia Cabra, *Auditoria Administrativa con base en innovacion organizacional* (pág. 36). Bogotá: Ediciones de la U.
- Negocios, E. E. (7 de mayo de 2013). *Buenos negocios*. Obtenido de <http://www.buenosnegocios.com/notas/368-10-pasos-implementar-normas-iso>
- Porter, M. (2009). Ser competitivo. En M. E. Porter, *Ser competitivo*. Grupo Planeta (GBS).

Reyes Ponce, A. (1997). *Administracion Moderna*. Mexico, Limusa: 1a Ed.

RODRÍGUEZ, A. G. (2003). La realidad de la Pyme colombiana. Desafío para el desarrollo. En
A. G. RODRÍGUEZ, *La realidad de la Pyme colombiana. Desafío para el desarrollo*
(pág. 207). Colombia: FUNDES COLOMBIA.

Silva Castro, G. (Junio de 2016). *Análisis macroeconómico y sectorial: conyuntura y perspectivas*. Recuperado el 5 de noviembre de 2016, de
<https://www.bancodeoccidente.com.co/wps/wcm/connect/banco-occidente/f8411dc4-0d99-47aa-956e-6b9074920976/analisis-macroeconomico.pdf?MOD=AJPERES>

Anexos

Anexo 1. Cámara de Comercio INGENIERIA CONSTRUCCIONES S.A.S.



CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

SEDE VIRTUAL

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN: I2z17BGWP24

11 DE AGOSTO DE 2016 HORA: 15:45:48

R049675745

PAGINA: 1

 ESTE CERTIFICADO FUE GENERADO ELECTRONICAMENTE Y CUENTA CON UN CODIGO
 DE VERIFICACION 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 FACIL, RAPIDA Y SEGURA EN WWW.CCB.ORG.CO

 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 : INGENIERIA CONSTRUCCIONES S A S
 N.I.T. : 900364717-9 ADMINISTRACION : DIRECCION SECCIONAL DE IMPUESTOS
 DE BOGOTA
 DOMICILIO : BOGOTA D.C.

CERTIFICA:

MATRICULA NO: 02001674 DEL 22 DE JUNIO DE 2010

CERTIFICA:

RENOVACION DE LA MATRICULA :1 DE FEBRERO DE 2016
 ULTIMO AÑO RENOVADO : 2016

CERTIFICA:

DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL : CALLE 83a No. 116a-72 CASA 25
 MUNICIPIO : BOGOTA D.C.

EMAIL DE NOTIFICACION JUDICIAL : info@ingenieriaconstrucciones.com.co

DIRECCION COMERCIAL : CALLE 83a No. 116a-72 CASA 25

MUNICIPIO : BOGOTA D.C.

EMAIL COMERCIAL : info@ingenieriaconstrucciones.com.co

CERTIFICA:

CONSTITUCION: QUE POR DOCUMENTO PRIVADO DE ASAMBLEA DE ACCIONISTAS DEL
 15 DE JUNIO DE 2010, INSCRITA EL 22 DE JUNIO DE 2010 BAJO EL NUMERO
 01393004 DEL LIBRO IX, SE CONSTITUYO LA SOCIEDAD COMERCIAL DENOMINADA



CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA



SEDE VIRTUAL

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN: I2z17BGWP24

11 DE AGOSTO DE 2016 HORA: 15:45:48

R049675745

PAGINA: 2

* * * * *
INGEO CONSTRUCCIONES S A S.

CERTIFICA:

VIGENCIA: QUE EL TERMINO DE DURACION DE LA SOCIEDAD ES INDEFINIDO

CERTIFICA:

OBJETO SOCIAL: LA SOCIEDAD TENDRÁ COMO OBJETO PRINCIPAL (ACTIVIDADES DE INGENIERÍA CIVIL Y ARQUITECTURA. OBRA CIVIL. ACABADOS ARQUITECTÓNICOS. DISEÑOS ESTRUCTURALES. DISEÑOS ARQUITECTÓNICOS. SISTEMAS LIVIANOS. MANTENIMIENTOS LOCATIVOS, PREVENTIVOS Y CORRECTIVOS. CONSTRUCCIÓN RESIDENCIAL E INDUSTRIAL. RESTAURACIONES. DISEÑO VIAL. MANTENIMIENTO DE FACHADAS. ARTE Y DECORACIÓN. CONSULTORÍAS. DISEÑO DE INTERIORES. ESTRUCTURAS METÁLICAS. RESTAURACIÓN ARQUITECTÓNICA. MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN DE INMUEBLES. SISTEMAS DE CONSTRUCCIÓN EN DRYWALL. CARPINTERÍA EN ALUMINIO. REMODELACIONES Y AMPLIACIONES. MANTENIMIENTO DE PLANTAS FÍSICAS (PINTURA, ESTUCOS, DECORADOS Y ARREGLOS LOCATIVOS) VIDRIERÍA SUMINISTRO E INSTALACIÓN. MANTENIMIENTO DE TECHOS. REPARACIÓN DE TODO TIPO DE TEJADOS. SELLAMIENTOS E IMPERMEABILIZACIONES. ORNAMENTACIÓN Y CERRAJERÍA. MANTENIMIENTOS Y SOLUCIONES ELÉCTRICAS. MANTENIMIENTO Y SOLUCIONES HIDROSANITARIAS. DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE REDES DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO. EJERCER LA REPRESENTACIÓN DE PERSONAS NATURALES O JURÍDICAS, NACIONALES O EXTRANJERAS DEDICADAS A LAS MISMAS ACTIVIDADES O A LA ACTIVIDAD PRINCIPAL, O CUALQUIERA QUE SE RELACIONE CON EL OBJETO SOCIAL. EN GENERAL HACER CUALQUIER PARTE DEL OBJETO SOCIAL BIEN SEA A SU PROPIO NOMBRE, POR CUENTA DE TERCEROS O EN PARTICIPACIÓN CON ELLOS DE TODA CLASE DE OPERACIONES. EJECUTAR O CELEBRAR TODA CLASE DE ACTOS O CONTRATOS, BIEN SEA CIVIL, INDUSTRIAL, COMERCIAL, LABORAL O FINANCIERO QUE SEAN CONVENIENTES O NECESARIOS PARA EL CUMPLIMIENTO DEL OBJETO SOCIAL. LA EMPRESA PODRÁ COMPRAR, VENDER, ADQUIRIR, ENAJENAR A CUALQUIER TITULO TODA CLASE DE BIENES MUEBLES O INMUEBLES. DAR O RECIBIR DINERO EN PRÉSTAMO A INTERÉS. GRABAR EN CUALQUIER FORMA SUS BIENES MUEBLES O INMUEBLES, DAR EN PRENDA LOS PRIMEROS, HIPOTECAR LOS SEGUNDOS. GIRAR, ENDOSAR, ADQUIRIR, ACEPTAR, COBRAR, PROTESTAR, PAGAR O CANCELAR TODA CLASE DE TÍTULOS VALORES O ACEPTARLOS EN PAGO. OBTENER DERECHOS DE PROPIEDAD SOBRE

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA



SEDE VIRTUAL

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN: I2z17BGWP24

11 DE AGOSTO DE 2016 HORA: 15:45:48

R049675745

PAGINA: 3

 MARCAS, DIBUJOS, DISEÑOS, INSIGNIAS, PATENTES Y PRIVILEGIOS, CEDERLOS A CUALQUIER TITULO. PROMOVER Y FORMAR EMPRESAS DE LA MISMA ÍNDOLE O DE NEGOCIOS DIRECTAMENTE RELACIONADOS CON SU OBJETO PRINCIPAL Y APORTAR A ELLAS TODA CLASE DE BIENES. ASÍ MISMO, PODRÁ REALIZAR CUALQUIER OTRA ACTIVIDAD ECONÓMICA LÍCITA TANTO EN COLOMBIA COMO EN EL EXTRANJERO. LA SOCIEDAD PODRÁ LLEVAR A CABO, EN GENERAL, TODAS LAS OPERACIONES, DE CUALQUIER NATURALEZA QUE ELLAS FUEREN, RELACIONADAS CON EL OBJETO MENCIONADO, ASÍ COMO CUALESQUIERA ACTIVIDADES SIMILARES, CONEXAS O COMPLEMENTARIAS O QUE PERMITAN FACILITAR O DESARROLLAR EL COMERCIO O LA INDUSTRIA DE LA SOCIEDAD.

CERTIFICA:

CAPITAL:

** CAPITAL AUTORIZADO **

VALOR : \$5,000,000.00
 NO. DE ACCIONES : 100.00
 VALOR NOMINAL : \$50,000.00

** CAPITAL SUSCRITO **

VALOR : \$5,000,000.00
 NO. DE ACCIONES : 100.00
 VALOR NOMINAL : \$50,000.00

** CAPITAL PAGADO **

VALOR : \$5,000,000.00
 NO. DE ACCIONES : 100.00
 VALOR NOMINAL : \$50,000.00

CERTIFICA:

REPRESENTANTE LEGAL: LA REPRESENTACIÓN LEGAL DE LA SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA ESTARÁ A CARGO DE UNA PERSONA NATURAL O JURÍDICA, ACCIONISTA O NO, QUIEN NO TENDRÁ SUPLENTE, DESIGNADO PARA UN TÉRMINO DE UN AÑO POR LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS.

CERTIFICA:

** NOMBRAMIENTOS **

QUE POR DOCUMENTO PRIVADO DE ASAMBLEA DE ACCIONISTAS DEL 15 DE JUNIO

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA



SEDE VIRTUAL

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN: I2z17BGWP24

11 DE AGOSTO DE 2016 HORA: 15:45:48

R049675745

PAGINA: 4

DE 2010, INSCRITA EL 22 DE JUNIO DE 2010 BAJO EL NUMERO 01393004 DEL LIBRO IX, FUE (RON) NOMBRADO (S):

NOMBRE	IDENTIFICACION
REPRESENTANTE LEGAL	

MALDONADO RODRIGUEZ SERGIO ESTEBAN	C.C. 000001019005127
------------------------------------	----------------------

CERTIFICA:

FACULTADES DEL REPRESENTANTE LEGAL: LA SOCIEDAD SERÁ GERENCIADA, ADMINISTRADA Y REPRESENTADA LEGALMENTE ANTE TERCEROS POR EL REPRESENTANTE LEGAL, QUIEN NO TENDRÁ RESTRICCIONES DE CONTRATACIÓN POR RAZÓN DE LA NATURALEZA NI DE LA CUANTÍA DE LOS ACTOS QUE CELEBRE. POR LO TANTO, SE ENTENDERÁ QUE EL REPRESENTANTE LEGAL PODRÁ CELEBRAR O EJECUTAR TODOS LOS ACTOS Y CONTRATOS COMPRENDIDOS EN EL OBJETO SOCIAL O QUE SE RELACIONEN DIRECTAMENTE CON LA EXISTENCIA Y EL FUNCIONAMIENTO DE LA SOCIEDAD. EL REPRESENTANTE LEGAL SE ENTENDERÁ INVESTIDO DE LOS MÁS AMPLIOS PODERES PARA ACTUAR EN TODAS LAS CIRCUNSTANCIAS EN NOMBRE DE LA SOCIEDAD, CON EXCEPCIÓN DE AQUELLAS FACULTADES QUE, DE ACUERDO CON LOS ESTATUTOS, SE HUBIEREN RESERVADO LOS ACCIONISTAS. EN LAS RELACIONES FRENTE A TERCEROS, LA SOCIEDAD QUEDA OBLIGADA POR LOS ACTOS Y CONTRATOS CELEBRADOS POR EL REPRESENTANTE LEGAL. LE ESTÁ PROHIBIDO AL REPRESENTANTE LEGAL Y A LOS DEMÁS ADMINISTRADORES DE LA SOCIEDAD, POR SÍ O POR INTERPUESTA PERSONA, OBTENER BAJO CUALQUIER FORMA O MODALIDAD JURÍDICA PRÉSTAMOS POR PARTE DE LA SOCIEDAD U OBTENER DE PARTE DE LA SOCIEDAD AVAL, FIANZA O CUALQUIER OTRO TIPO DE GARANTÍA DE SUS OBLIGACIONES PERSONALES.

CERTIFICA:

DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL CODIGO DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y DE LO CONTENCIOSO Y DE LA LEY 962 DE 2005, LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS DE REGISTRO AQUI CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME DIEZ (10) DIAS HABILES DESPUES DE LA FECHA DE INSCRIPCION, SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE RECURSOS.

*** EL PRESENTE CERTIFICADO NO CONSTITUYE PERMISO DE	***
*** FUNCIONAMIENTO EN NINGUN CASO	***



CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

SEDE VIRTUAL

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN: I2z17BGWP24

11 DE AGOSTO DE 2016 HORA: 15:45:48

R049675745

PAGINA: 5

INFORMACION COMPLEMENTARIA

LOS SIGUIENTES DATOS SOBRE PLANEACION DISTRITAL SON INFORMATIVOS
FECHA DE ENVIO DE INFORMACION A PLANEACION DISTRITAL : 4 DE MAYO DE 2016

SEÑOR EMPRESARIO, SI SU EMPRESA TIENE ACTIVOS INFERIORES A 30.000 SMLMV Y UNA PLANTA DE PERSONAL DE MENOS DE 200 TRABAJADORES, USTED TIENE DERECHO A RECIBIR UN DESCUENTO EN EL PAGO DE LOS PARAFISCALES DE 75% EN EL PRIMER AÑO DE CONSTITUCION DE SU EMPRESA, DE 50% EN EL SEGUNDO AÑO Y DE 25% EN EL TERCER AÑO. LEY 590 DE 2000 Y DECRETO 525 DE 2009.

RECUERDE INGRESAR A www.supersociedades.gov.co PARA VERIFICAR SI SU EMPRESA ESTA OBLIGADA A REMITIR ESTADOS FINANCIEROS. EVITE SANCIONES.

** ESTE CERTIFICADO REFLEJA LA SITUACION JURIDICA DE LA **
** SOCIEDAD HASTA LA FECHA Y HORA DE SU EXPEDICION... **

EL SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO,

PARA VERIFICAR QUE EL CONTENIDO DE ESTE CERTIFICADO CORRESPONDA CON LA INFORMACION QUE REPOSA EN LOS REGISTROS PUBLICOS DE LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA, EL CODIGO DE VERIFICACION PUEDE SER VALIDADO POR SU DESTINATARIO SOLO UNA VEZ, INGRESANDO A WWW.CCB.ORG.CO

ESTE CERTIFICADO FUE GENERADO ELECTRONICAMENTE CON FIRMA DIGITAL Y CUENTA CON PLENA VALIDEZ JURIDICA CONFORME A LA LEY 527 DE 1999.

FIRMA MECANICA DE CONFORMIDAD CON EL DECRETO 2150 DE 1995 Y LA AUTORIZACION IMPARTIDA POR LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO, MEDIANTE EL OFICIO DEL 18 DE NOVIEMBRE DE 1996.



CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

SEDE VIRTUAL

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN: I2z17BGWP24

11 DE AGOSTO DE 2016 HORA: 15:45:48

R049675745

PAGINA: 6

* * * * *

Constanza Penta A.

