

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ALMACÉN  
CONSTRUCTODO – PERÍODO 2016-2020**

**ALEJANDRA MARÍA VALDERRAMA CASTRO**



**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
TULUÁ  
2016**

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ALMACÉN  
CONSTRUCTODO – PERÍODO 2016-2020**

**ALEJANDRA MARÍA VALDERRAMA CASTRO**

**Trabajo de Grado para optar al Título de:  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Director:  
BENJAMÍN BETANCOURT GUERRERO  
Administrador de empresas. Magister en Administración. Especialista en  
Administración de Empresas de la Construcción**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
TULUÁ  
2016**

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

**MÓNICA GARCÍA SOLARTE**  
Director Maestrías de Administración  
y Ciencias de la Organización  
Universidad del Valle

---

**BENJAMÍN BETANCOURT GUERRERO**  
Director Trabajo de Grado  
Universidad del Valle

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**Santiago de Cali, Febrero de 2016**

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN .....	13
1. ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	14
1.1 TRATAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	14
1.1.1 Identificación .....	14
1.1.2 Ubicación .....	14
1.1.3 Tenencia .....	15
1.1.4 Magnitud .....	15
1.1.5 Cronología .....	15
1.1.6 Causas o Posibles Causas del Problema .....	16
1.1.7 Formulación del Problema de Investigación .....	16
1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	17
1.3 OBJETIVOS .....	17
1.3.1 Objetivo General .....	17
1.3.2 Objetivos Específicos .....	17
1.4 MARCOS REFERENCIALES .....	18
1.4.1 Marco Contextual .....	18
1.4.2 Marco Teórico .....	19
1.4.3 Proceso Estratégico: .....	24
1.5 DISEÑO METODOLÓGICO .....	31
1.5.1 Tipo de Estudio .....	31
1.5.2 Método .....	31
1.5.2.1 Método Inductivo .....	31
1.5.2.2 Método Deductivo .....	31
1.5.2.3 Método Analítico .....	32
1.5.3 Herramientas Metodológicas .....	32
2. CARACTERIZACIÓN DE ALMACÉN CONSTRUCTODO .....	37
2.1 ORIGEN E HISTORIA .....	37
2.1.1 Descripción de la Empresa .....	37
2.1.2 Reseña Histórica .....	37
2.1.3 Misión .....	42
2.1.4 Visión .....	42
2.1.5 Clientes de Constructodo .....	42
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE ALMACÉN CONSTRUCTODO .....	44
3.1 ENTORNO LOCAL .....	47
3.2 ENTORNO POLÍTICO .....	55
3.3 ENTORNO LEGAL .....	60
3.4 ENTORNO DEMOGRÁFICO .....	64
3.5 ENTORNO INTERNACIONAL .....	68
3.6 ENTORNO ECONÓMICO .....	77
3.7 ENTORNO TECNOLÓGICO .....	82
3.8 ENTORNO MEDIO AMBIENTAL .....	85

3.9 ENTORNO CULTURAL .....	87
3.10 ENTORNO SOCIAL .....	89
3.11 MATRICES DE ANÁLISIS .....	90
3.11.1 Matrices Guía de Análisis del Entorno.....	91
3.11.1.1 Matriz de Evaluación Integrada del Entorno. ....	98
4. ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN .....	116
4.1 PRESENTACIÓN DEL SECTOR .....	116
4.2 ANÁLISIS DEL AMBIENTE COMPETITIVO- MODELO DEL DIAMANTE .....	122
4.2.1 Los Factores Productivos.....	123
4.2.2 Sectores conexos y de apoyo, redes, encadenamientos productivos y clusters. ....	125
4.2.3 Eslabones del Sector de la Construcción.....	126
4.2.4 Clúster.....	129
4.2.5 Condiciones de la Demanda. ....	129
4.2.6 Estructura y Estrategia de las Empresas del Sector. ....	133
4.2.7 El Papel del Gobierno. ....	133
4.2.8 El Papel de la Casualidad, el Azar. ....	133
4.3 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS .....	136
4.3.1 Las Amenazas de Ingreso de Nuevos Competidores. ....	136
4.3.2 La Intensidad de la Rivalidad Entre los Competidores Existentes. ....	137
4.3.3 La Presión de los Productos Sustitutivos. ....	138
4.3.4 El Poder Negociador de los Compradores.....	139
4.3.5 El Poder Negociador de los Proveedores. ....	139
5. BENCHMARKING .....	142
5.1 ¿QUE ES BENCHMARKING? .....	142
5.2 EMPRESAS A REFERENCIAR .....	144
5.2.1 Presentación de las Empresas a Comparar.....	144
5.2.1.1 Ferretería La Cordillera. ....	144
5.2.1.2 Triturados y Derivados Pétreos.....	145
5.2.1.3 Maquinarias Combinadas. ....	147
5.3 FACTORES CLAVES DE ÉXITO.....	148
5.3.1 Tecnologías Constructivas. ....	149
5.3.2 Precios competitivos. ....	149
5.3.3 Diversidad de productos (portafolio de servicios). ....	149
5.3.4 Ubicación de Puntos de Venta. ....	149
5.3.5 Servicio al Cliente. ....	149
5.3.6 Responsabilidad en el Cumplimiento y Tiempos de Respuesta.....	149
5.3.7 La Habilidad Para Negociar. ....	150
5.3.8 Infraestructura Física. ....	150
5.3.9 Disponibilidad de Maquinaria y Materiales para la Construcción.....	150
5.3.10 Equipos de Construcción nuevos para alquiler. ....	150
5.4 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO .....	150
5.5 RADARES DE COMPARACIÓN.....	153
5.6 RECOMENDACIÓN DE MEJORA.....	160
6. ANALISIS SITUACIONAL INTERNO .....	163

6.1 DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	163
6.1.1 Planeación.....	163
6.1.2 Organización.....	165
6.1.3 Dirección.....	167
6.1.4 Evaluación y control.....	168
6.2 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA.....	169
6.2.1 Gestión y situación financiera.....	169
6.2.2 Gestión y situación Comercial.....	173
6.2.3 Proceso Operativo o de Producción.....	175
6.2.4 Gestión del Talento humano.....	176
6.3 CADENA DE VALOR.....	177
6.3.1 Actividades Primarias de Almacén Constructodo.....	178
6.3.2 Actividades de Apoyo y Auxiliares de Constructodo.....	179
7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA.....	184
7.1 EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS EFE.....	184
7.2 EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS EFI.....	186
7.3 MATRIZ DOFA DE ALMACÉN CONSTRUCTODO.....	189
7.4 MATRIZ DE ESTRATEGIAS DOFA DE ALMACÉN CONSTRUCTODO.....	191
8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	193
8.1 VISIÓN DE LA EMPRESA ALMACÉN CONSTRUCTODO.....	193
8.1.1 Analizar el presente.....	193
8.1.2 Volver a escribir el pasado.....	195
8.1.3 Escrutar el entorno futuro.....	196
8.1.4 Imaginar la empresa a largo plazo.....	197
8.1.5 Elaborar la estrategia.....	197
8.1.6 Prever los obstáculos.....	197
8.1.7 Concebir la arquitectura del cambio.....	198
8.2 MISIÓN DE LA EMPRESA.....	199
8.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	203
8.3.1 Objetivos Financieros del año 2016 al 2020.....	203
8.3.2 Objetivos de Crecimiento.....	203
8.3.3 Objetivos de Competitividad.....	203
8.3.3.1 Objetivo de Productividad.....	203
8.3.3.2 Objetivo de Innovación.....	204
8.3.3.3 Objetivo de Calidad.....	204
8.3.4 Objetivos de Responsabilidad Social Empresarial.....	204
8.4 ESTRATEGIA.....	204
8.5 ESTRUCTURA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	212
9. PLAN DE ACCION.....	217
9.1 PLAN DE ACCIÓN ALMACÉN CONSTRUCTODO: ÁREA directiva.....	217
9.1.1 Situación Actual de la Empresa en el área Directiva.....	217
9.2 OBJETIVOS DE CORTO PLAZO.....	219
9.3 ACTIVIDADES A DESARROLLAR.....	219
9.4 INDICADORES.....	241
10. CONCLUSIONES.....	246

11. RECOMENDACIONES .....249  
BIBLIOGRAFÍA.....252

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Servicios ofrecidos por Almacén Constructodo .....	40
Cuadro 2. Análisis de Macroambiente- Entorno Local .....	91
Cuadro 3. Análisis de Macro ambiente –Entorno Político .....	92
Cuadro 4. Análisis de Macroambiente- Entorno Legal.....	93
Cuadro 5. Análisis de Macro ambiente- Entorno Demográfico .....	94
Cuadro 6. Análisis de Macro ambiente- Entorno Internacional .....	95
Cuadro 7. Análisis de Macro ambiente- Entorno Económico.....	96
Cuadro 8. Análisis de Macro ambiente- Entorno Tecnológico .....	96
Cuadro 9. Análisis de Macro ambiente- Entorno Ambiental.....	96
Cuadro 10. Análisis de Macro ambiente- Entorno Cultural .....	97
Cuadro 11. Análisis de Macro ambiente- Entorno Social.....	97
Cuadro 12. Matriz Integrada de las Variables Clave del Entorno.....	99
Cuadro 13. Perfil competitivo del sector de la construcción.....	140
Cuadro 14. Servicios que ofrece actualmente Ferretería La Cordillera .....	145
Cuadro 15. Servicios que ofrece actualmente la empresa Triturados y Derivados Pétreos .....	146
Cuadro 16. Servicios que ofrece actualmente la empresa Maquinarias Combinadas.....	148
Cuadro 17. Lista de factores de éxito .....	148
Cuadro 18. Matriz de perfil competitivo de Almacén Constructodo, Ferretería La Cordillera, Triturados y Derivados Pétreos y Maquinarias Combinadas .....	152
Cuadro 19. Guía de Análisis Interno del proceso de planeación de Almacén Constructodo.....	165
Cuadro 20. Guía de análisis interno del proceso Organización de Almacén Constructodo.....	166
Cuadro 21. Guía de Análisis Interno del proceso dirección de Almacén Constructodo.....	168
Cuadro 22. Guía de Análisis interna del proceso Evaluación y Control de Almacén Constructodo.....	169
Cuadro 23. Guía de Análisis Interno de la Gestión y Situación Financiera de Almacén Constructodo.....	173
Cuadro 24. Guía de análisis interno de la gestión y situación comercial- Mercados y Productos .....	175
Cuadro 25. Guía de Análisis Interno de la gestión y Situación comercial- Proceso Operativo o de Producción .....	175
Cuadro 26. Guía de análisis interno de la gestión y situación comercial- Talento Humano .....	177
Cuadro 27. Matriz de Evaluación de Factores Externos E.F.E para Almacén Constructodo.....	185
Cuadro 28. Matriz de Evaluación de factores Internos E.F.I de Almacén Constructodo.....	186

Cuadro 29. Listado de Matriz DOFA- Almacén Constructodo.....	189
Cuadro 30. Matriz de Estrategias DOFA de Almacén Constructodo.....	191
Cuadro 31. Matriz de Formulación y Evaluación de la Misión de Almacén Constructodo.....	201
Cuadro 32. Servicios Constructodo .....	205
Cuadro 33. Matriz de Objetivos Estratégicos .....	210
Cuadro 34. Plan de Acción ALMACÉN CONSTRUCTODO AÑO 2016.....	221
Cuadro 35. Plan de Acción ALMACÉN CONSTRUCTODO AÑO 2017.....	225
Cuadro 36. Plan de Acción ALMACÉN CONSTRUCTODO AÑO 2018.....	229
Cuadro 37. Plan de Acción ALMACÉN CONSTRUCTODO AÑO 2019.....	233
Cuadro 38. Plan de Acción ALMACÉN CONSTRUCTODO AÑO 2020.....	237
Cuadro 39. Seguimiento Plan de Acción Constructodo – Año 2016.....	241
Cuadro 40. Seguimiento Plan de Acción Constructodo- Año 2017.....	242
Cuadro 41. Seguimiento Plan de Acción Constructodo -Año 2018.....	243
Cuadro 42. Seguimiento de Plan de Acción Constructodo- Año 2019.....	244
Cuadro 43. Seguimiento Plan de Acción Constructodo- Año 2020.....	245

## LISTA DE GRÁFICAS

	<b>Pág.</b>
Gráfica 1. Actividad Económica de Tuluá .....	52
Gráfica 2. Variación del dólar 2011-2015.....	70
Gráfica 3. Histórico barril del petróleo en el 2015 .....	71
Gráfica 4. Inversión extranjera en Colombia .....	76
Gráfica 5. Exportaciones colombianas Enero Abril 2013-2015.....	76
Gráfica 6. Producto interno bruto 2010-2015.....	78
Gráfica 7. Variación porcentual del PIB por ramas de la actividad económica 2015/2014.....	79
Gráfica 8. Tasa de desempleo, total nacional, serie mensual 2011-2015.....	81
Gráfica 9. Contribución anual de empleo por sectores .....	82
Gráfica 10. Altura de edificaciones municipio de Tuluá .....	88
Gráfica 11. Vehículos usados para la movilidad .....	89
Gráfica 12. PIB total y valor agregado de la rama de la construcción para principales países de Latinoamérica.....	117
Gráfica 13. Licencias de construcción, número de viviendas aprobadas.....	118
Gráfica 14. Crecimiento anual del PIB Valle y del Indicador mensual de actividad económica para el Valle del Cauca .....	120
Gráfica 15. Radares de Valor y Valor Sopesado- Almacén Constructado.....	154
Gráfica 16. Radar de Valor y Valor Sopesado- La Cordillera.....	155
Gráfica 17. Radar de Valor y Valor Sopesado de Triturados y derivados Pétreos .....	156
Gráfica 18. Radar de Valor y Valor Sopesado- Maquinarias Combinadas .....	157
Gráfica 19. Radar de comparación – Valor - Resumen para las cuatro empresas.....	158
Gráfica 20. Radar de comparación – Valor Sopesado - Resumen para las cuatro empresas .....	159

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Esquema del Proceso Estratégico .....	21
Figura 2. Ventaja Competitiva.....	30
Figura 3. Modelo del Diamante Competitivo de Porter .....	34
Figura 4. Modelo de las cinco fuerzas competitivas.....	35
Figura 5. Mapa de Localización de Tuluá Valle .....	47
Figura 6. Oferta de factores .....	124
Figura 7. Eslabones y Distribución de las Empresas de la Cadena de la Construcción .....	127
Figura 8. Mapa de clúster de la construcción .....	132
Figura 9. Diamante competitivo del sector de la construcción .....	135
Figura 10. Menú de Benchmarking .....	142
Figura 11. Proceso de Benchmarking.....	143
Figura 12. Cadena de Valor de Almacén Constructodo.....	181
Figura 13. Desagregación de actividades Almacén Constructodo.....	182
Figura 14. Desagregación de actividades de soporte Almacén Constructodo .....	183
Figura 15. Arquitectura del cambio .....	198
Figura 16. Matriz BCG .....	208
Figura 17. Matriz BCG Almacén Constructodo – Sector de la Construcción .....	209
Figura 18. Propuesta de estructura organizacional Almacén Constructodo .....	216

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Cobertura de servicios públicos en Tuluá. ....	49
Tabla 2. Extensión territorial de Tuluá .....	50
Tabla 3. Hechos Victimizantes 2012-2013.....	51
Tabla 4. Delitos en el Municipio de Tuluá .....	51
Tabla 5. Actividad económica de hogares .....	65
Tabla 6. Personas naturales de Tuluá que viven en el extranjero .....	66
Tabla 7. Causas de cambio de residencia en Tuluá .....	66
Tabla 8. Población analfabeta en Tuluá.....	67
Tabla 9. Primeras causas de mortalidad general en Tuluá año 2013.....	67
Tabla 10. Tasa bruta de natalidad año 2013 en Tuluá.....	68
Tabla 11. Participación de las exportaciones hacia países con acuerdo vigente 2014.....	75
Tabla 12. Indicadores económicos año 2015 .....	77
Tabla 13. Empleo en Tuluá.....	90
Tabla 14. Indicadores Financieros de Rentabilidad Almacén Constructodo .....	169
Tabla 15. Indicadores Financieros de Liquidez de Almacén Constructodo.....	170
Tabla 16. Indicadores Financieros de Actividad de Almacén Constructodo .....	171
Tabla 17. Indicadores Financieros de Endeudamiento de Almacén Constructodo.....	172

## INTRODUCCIÓN

El Trabajo de Investigación se llevó a cabo, con el fin de realizar la Formulación del Plan Estratégico para la empresa familiar ALMACÉN CONSTRUCTODO, para el periodo 2016-2020, dicha Organización pertenece al sector de la construcción y se dedica al alquiler de maquinaria pesada, equipos de construcción y venta de materiales para el mismo fin.

Para la formulación del Plan Estratégico de la Empresa, se aplicó la metodología para la realización de planes estratégicos, donde se inició con la caracterización de la empresa ALMACÉN CONSTRUCTODO; seguidamente se realizó un análisis del entorno o macroambiente para identificar las amenazas y oportunidades externas de la organización. Se realiza un análisis del sector de la construcción que es el sector al que pertenece la empresa, utilizando la herramienta del diamante competitivo para identificar el ambiente competitivo y las cinco fuerzas de Michael Porter, para determinar la estructura del sector.

Seguidamente se seleccionaron las empresas más representativas de la competencia con el fin de realizar Benchmarking, evaluando de esta manera los factores claves de éxito que desarrolla actualmente CONSTRUCTODO y las empresas referenciadas; esta herramienta permite identificar mediante la matriz de perfil competitivo y los radares de comparación los factores de mayor y menor competitividad de la empresa frente a las demás empresas del sector, permitiendo de esta manera formular recomendaciones de mejora dentro de la organización.

Se continua con el análisis situacional interno para determinar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa y se obtiene la matriz DOFA que sirve de insumo para obtener los factores externos e internos de ALMACÉN CONSTRUCTODO, seguidamente se cruzan las variables de la matriz DOFA para formular estrategias FO, FA, DO y DA.

Finalmente se termina con el direccionamiento estratégico que nos brinda los elementos necesarios para la construcción de la visión, misión, objetivos estratégicos y estrategias para la organización; la planeación estratégica permite identificar estrategias encaminadas a optimizar los recursos de la Empresa que deberán ser evaluados periódicamente por medio de indicadores de gestión y planes de acción que serán formulados para el área de Dirección.

Las estrategias de la planeación fueron enfocadas a lograr un crecimiento y la continuidad de CONSTRUCTODO dentro del mercado.

## 1. ASPECTOS METODOLÓGICOS

### 1.1 TRATAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

**1.1.1 Identificación.** ALMACÉN CONSTRUCTODO es una empresa familiar perteneciente al sector de la construcción, ubicada en el municipio de Tuluá Valle, esta empresa se dedica principalmente a la venta de materiales para construcción y alquiler de maquinaria pesada para el mismo fin. CONSTRUCTODO se encuentra a cargo de su propietario quien por más de 30 años en compañía de su esposa ha logrado el posicionamiento de la Empresa dentro del municipio de Tuluá y su zona de influencia.

Gracias al esfuerzo y dedicación de la pareja de esposos se ha logrado el crecimiento y reconocimiento de su negocio; se cuenta actualmente con un servicio óptimo y oportuno a sus clientes. A pesar de esto la Empresa familiar debido a su evolución e incorporación de nuevo personal y aparición de nuevas actividades no cuenta con procesos claramente definidos por medio de documentos que le permita identificar las funciones y actividades que se deben desarrollar en la parte administrativa y operativa de la Organización.

La responsabilidad de las actividades que desarrolla la empresa recae sobre una sola persona (Propietario), quien tiene la responsabilidad de asumir todas y cada una de las situaciones que se puedan presentar dentro de CONSTRUCTODO, en esta empresa se evidencia claramente una desorganización interna (asignación de tareas, definición de procesos, responsabilidades, toma de decisiones, sistematización de procedimientos, etc.) que en el mayor de los casos afecta directamente a sus clientes, quienes representan una parte fundamental para la Empresa.

Los empleados de CONSTRUCTODO no cuentan con autonomía suficiente para la toma de decisiones ni para asumir responsabilidades, el poder se encuentra centralizado en su propietario, esto hace que los procesos y actividades de la empresa se vean afectados, el personal no cuenta con la autonomía de dar soluciones rápidas y oportunas debido a que su directivo es un líder autocrático donde toda decisión, proceso o actividad diaria debe primero ser aprobada o contar con el consentimiento del mismo.

**1.1.2 Ubicación.** El problema se presenta en el Municipio de Tuluá Valle dentro de la empresa familiar perteneciente al sector de la construcción ALMACÉN CONSTRUCTODO, específicamente en el área directiva en situaciones o decisiones que tiene que ver con el funcionamiento del área operativa y administrativa de la Organización.

Al no existir definición de procesos y planeación en cada uno de las actividades que se ejecutan dentro la Empresa, se presenta a diario inconvenientes que afectan el buen desarrollo de la Organización, generando traumatismos a empleados y clientes.

Los principales clientes de la empresa viven en el municipio de Tuluá y su zona de influencia, acceden a CONSTRUCTODO con el fin de obtener maquinaria alquilada de construcción y compra de materiales para el mismo fin, con la facilidad de encontrar todo en un mismo lugar.

**1.1.3 Tenencia.** Las personas involucradas en el tema de investigación son el propietario de la Empresa, quien por falta de planeación y asignación de actividades se ve recargado de responsabilidades que pueden ser asumidas por terceros; los empleados se ven afectados e incurrir a diario en fallas y retrasos a la hora de ejecutar sus labores diarias; esta desorganización recae sobre los clientes, ya que las fallas internas en CONSTRUCTODO se reflejan en la prestación del servicio o la demora en la entrega de materiales de construcción; otras personas involucradas son los proveedores, en la mayoría de los casos no se planean las compras ni el pago de los mismos; las empresas de la competencia también se ven involucradas en el tema ya que son fundamentales para medir los factores de éxito y competitividad de CONSTRUCTODO frente a las demás y por último está involucrada la investigadora de este Trabajo, quien tiene un interés no solo personal, sino también a nivel profesional, de poder contribuir con sus conocimientos a la Empresa familiar.

**1.1.4 Magnitud.** La Empresa en la actualidad cuenta con 10 empleados, sus principales proveedores son 4, y sus clientes más representativos son aproximadamente 30 del municipio de Tuluá y su zona de influencia.

**1.1.5 Cronología.** La Empresa familiar fue creada en 1984 con el nombre de Metálicas Bolívar, una empresa dedicada a la metal mecánica (venta de estructuras metálicas, ventanas, puertas); 14 años más tarde en 1998 se toma la iniciativa de comprar una ferretería ALMACÉN CONSTRUCTODO, desde ese momento CONSTRUCTODO ha ido creciendo e incursionando en el sector de la construcción, ofreciendo venta de materiales y alquiler de equipo menor y maquinaria pesado para el sector.

Con la ampliación y crecimiento de la Empresa a través de estos años se ha evidenciado una gran problemática en los procesos administrativos y operativos que son coordinados por la dirección de la Empresa.

En el año 2008 cuando se implementa el alquiler de maquinaria pesada para la construcción, la Empresa se vio obligada a contratar personal operativo y de mantenimiento, lo que generó dificultad a la hora de tomar decisiones o ejecutar operaciones correspondientes a esta actividad. Al no existir planeación, ni

manuales de funciones documentados, se presenta demora y retrasos en las actividades diarias de la Empresa.

En la actualidad la fuente principal de ingresos continúa siendo la maquinaria pesada de construcción, sin embargo desde el año 2012 a la fecha se viene incursionando en la construcción de viviendas.

Los problemas de planeación generan inconvenientes para el desarrollo de la Empresa familiar, la empresa no tiene sus procesos y procedimientos documentados y sistematizados, esto representa una debilidad ya que no cuentan con información confiable, óptima y oportuna.

**1.1.6 Causas o Posibles Causas del Problema.** Las posibles causas de que la Empresa presente dificultad en sus procesos y planeación son:

- Cultura de empresa familiar, toda la responsabilidad y autoridad están centralizadas.
- Resistencia al cambio por parte del propietario.
- No se cuenta con recursos económicos suficientes para realizar cambios.
- Dirección autoritaria.
- Falta de capacitación de personal.
- Inseguridad, violencia a nivel Municipal y Nacional.
- Falta de planeación.
- Falta de definición, documentación y sistematización de procesos y procedimientos.
- Falta de inversión en tecnologías de información y software especializados que le permitan contar con información real y efectiva.

**1.1.7 Formulación del Problema de Investigación.** ¿Qué factores deben ser considerados para el desarrollo del Plan Estratégico de la Empresa ALMACÉN CONSTRUCTODO, con el fin de lograr competitividad para el periodo 2016-2020?

## **1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

En la actualidad CONSTRUCTODO no cuenta con procesos ni funciones documentadas y bien definidas que le permitan la buena gestión de los procesos administrativos y operativos, no existe una retroalimentación ni estandarización de los procesos internos de la Empresa; la dirección es centralizada en su propietario, lo que hace que los empleados no se hagan responsables de sus acciones.

El contar con un Plan Estratégico dentro de CONSTRUCTODO permitirá un desarrollo empresarial y la definición de estrategias que beneficien la actividad comercial de la Empresa logrando de esta manera mejorar su calidad y la disminución de tiempo y costo en las actividades que se realizan.

La falta de documentación y estandarización en cada uno de los procesos hace que la Empresa pierda competitividad en una economía cada vez más globalizada, es importante que la Empresa cuente con planes, ya que esto dará un impacto al buen desarrollo de la Organización.

La Investigadora escogió este tema de investigación, porque la empresa es propiedad familiar, ha sido la fuente económica por más de 30 años y considera importante retribuir con su conocimiento profesional en Administración, la aplicación de conceptos y herramientas que le permitan a la Empresa mejorar su desempeño.

Por medio de la formulación del plan estratégico se generan estrategias y recomendaciones acordes a las necesidades de CONSTRUCTODO. De esta manera no solo se está dando un aporte a la familia y a la Empresa, sino que también esta Investigadora está dando un gran aporte al desempeño profesional.

## **1.3 OBJETIVOS**

**1.3.1 Objetivo General.** Formular el Plan Estratégico para la Empresa ALMACÉN CONSTRUCTODO para el periodo 2016-2020.

**1.3.2 Objetivos Específicos.**

- Desarrollar la caracterización de ALMACÉN CONSTRUCTODO.
- Analizar el entorno de la Organización para identificar amenazas y oportunidades.
- Analizar el sector de la construcción en el municipio de Tuluá Valle para conocer el ambiente competitivo.

- Realizar un análisis situacional interno de CONSTRUCTODO, que permita conocer de manera detallada las funciones y los procesos que se desarrollan en cada una de las áreas de la Empresa, identificando de esta manera las fortalezas y debilidades que tiene la Organización en sus actividades y el impacto de las mismas en la evolución y crecimiento de la Empresa.
- Realizar un análisis comparativo de CONSTRUCTODO con empresas representativas del sector, donde se determinarán factores de éxito que permitan conocer la competitividad y el liderazgo de la Empresa frente a las de la competencia.
- Realizar un análisis DOFA que permita destacar las fortalezas y oportunidades que tiene la Empresa, contrarrestándolas con las debilidades internas de la Organización y las amenazas del entorno, con el fin de determinar las ventajas y estrategias competitivas de ALMACÉN CONSTRUCTODO.
- Formular un direccionamiento estratégico donde se analizará la misión como la razón de ser de la Empresa; se analizarán los objetivos como los logros que la Empresa desea obtener y se determinarán estrategias que permitan a CONSTRUCTODO alcanzar un futuro deseado sin dejar de lado el pasado y el presente de la Organización.
- Formular un plan de acción de la dirección con el fin de dar un cumplimiento al plan estratégico, donde se determinarán objetivos específicos de corto plazo que permitan dar cumplimiento a los logros y objetivos esperados por la Organización.
- Crear indicadores de gestión que permitan controlar, medir, verificar y evaluar lo estipulado en el plan de acción gerencial y el plan estratégico, con lo ejecutado por los empleados y directivos de la Empresa.

## **1.4 MARCOS REFERENCIALES**

**1.4.1 Marco Contextual.** ALMACÉN CONSTRUCTODO es una empresa de régimen común, inscrita en la Cámara de comercio de Tuluá, la representación legal recae sobre la esposa del dueño, es una empresa familiar, compuesta por un matrimonio que nació en el año de 1984 bajo el nombre de Metálicas Bolívar como un negocio de cerrajería que funcionaba dentro de la misma vivienda, ubicada en la calle 26ª del barrio la Esperanza de Tuluá.

CONSTRUCTODO ha sido reconocida dentro de Tuluá y municipios aledaños por prestar el servicio de alquiler de maquinaria pesada y liviana para la construcción, venta de materiales para el mismo fin (obra negra y blanca), los propietarios han sabido aprovechar su experiencia y la maquinaria con la que cuentan para acelerar el desarrollo del negocio y cumplir con las necesidades de sus clientes.

La empresa familiar está conformada por diez empleados. El propietario de CONSTRUCTODO hace las veces de administrador, cuenta con estudios secundarios y educación técnica en el área agropecuaria. No cuenta con estudios del área de la construcción, ni comercial, pero tiene a su favor la experiencia que ha conseguido durante más de treinta años. Sus colaboradores no cuentan con estudios técnicos u operativos en las áreas en que se desenvuelven.

ALMACÉN CONSTRUCTODO se caracteriza por ser centralizada en sus decisiones, sin roles bien definidos, con exceso de responsabilidad en el cargo del propietario o administrador, la empresa cuenta con muy buena tecnología en cuanto a su maquinaria, es una empresa con cultura familiar. Dentro de la empresa no existe delegación de funciones ni de responsabilidades que se encuentren formalmente documentadas, lo que genera inconvenientes a la hora de la realización de actividades diarias. Dentro de CONSTRUCTODO se evidencia una desorganización interna, ya que año tras año ha ido creciendo y los problemas van aumentando por falta de planeación.

La rentabilidad, la estabilidad económica y financiera para ALMACÉN CONSTRUCTODO son el objetivo final más importante que se deriva del desarrollo de las actividades de alquiler de maquinaria y venta de materiales para construcción.

El sector de la construcción en el que se desenvuelve la empresa familiar es una industria con una estructura dinámica y compleja. Este sector tiene gran importancia para la economía de la región, por su capacidad de generar empleos directos e indirectos, absorbiendo un buen porcentaje de mano de obra.

Para la empresa sería importante poder contar con un plan estratégico que esté orientado a lograr los objetivos propuestos de sus propietarios y acordes a la aceleración y cambios constantes del entorno.

**1.4.2 Marco Teórico.** Steiner (1997) explica que la Planeación Estratégica formal, fue introducida por algunas empresas comerciales a mediados de 1950, las empresas más importantes del momento fueron las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominándolos sistemas de planeación a largo plazo, desde ese momento se ha ido perfeccionando hasta tal punto que todas las grandes empresas cuentan con algún sistema de planeación al igual que un mayor número de empresas pequeñas están siguiendo el ejemplo.

Para Steiner (1997), la planeación estratégica está entrelazada con el proceso de la dirección, es por eso que considera que todos los directivos deben comprender su naturaleza y realización, considera que es una herramienta valiosa para esta área, los directivos deben saber identificar elementos, métodos y prácticas de las disciplinas que afectan su área de planeación teniendo un conocimiento

conceptual sobre el tema; estos tipos de planeación varían de acuerdo a lo diferentes tipos de organización y niveles organizacionales.

Afirma que las compañías que no cuentan con sistemas de planeación estratégica están expuestas a un desastre inevitable. Dice que estas organizaciones deben estar cambiando sus procedimientos de planeación de manera constante ya que las prácticas del hoy pueden no funcionar el día de mañana. La planeación debe estar entrelazada con las funciones administrativas entre la organización, la dirección, motivación y el control. Steiner enfatiza que en la actualidad debido al ambiente turbulento y de rápidos cambios, las organizaciones deben tener la habilidad para adaptarse en forma adecuada a este medio, tanto interno como externo. Considera que la situación ideal para la organización es diseñar estrategias excelentes e implantarlas de manera eficiente.

Steiner (1997) cita a Marvin Bower para explicar los catorce pasos que se deben establecer para la planeación estratégica: Establecimiento de objetivos, Estrategia de planeación, establecimiento de metas, desarrollar la filosofía de la empresa, establecer políticas, planear la estructura de la organización, proporcionar el personal, establecer procedimientos, proporcionar instalaciones, proporcionar capital, establecer normas, establecer programas directivos, proporcionar información controlada, y motivar a las personas. El establecimiento de estos pasos dentro de ALMACÉN CONSTRUCTODO serían importantes para lograr una buena planeación estratégica desde la dirección de la Empresa, teniendo en cuenta ante todo la motivación de personal; son los empleados una de las prioridades de la Organización. Tal como lo dice Steiner (1997) es importante formular un plan estratégico que se adapte a las características particulares de CONSTRUCTODO pues las organizaciones presentan diferencias debido a sus factores internos y externos. Para formular este plan se debe establecer metas, definir estrategias y políticas que permitan desarrollar planes detallados para implementar las estrategias y obtener los fines buscados, descubriendo oportunidades y peligros futuros.

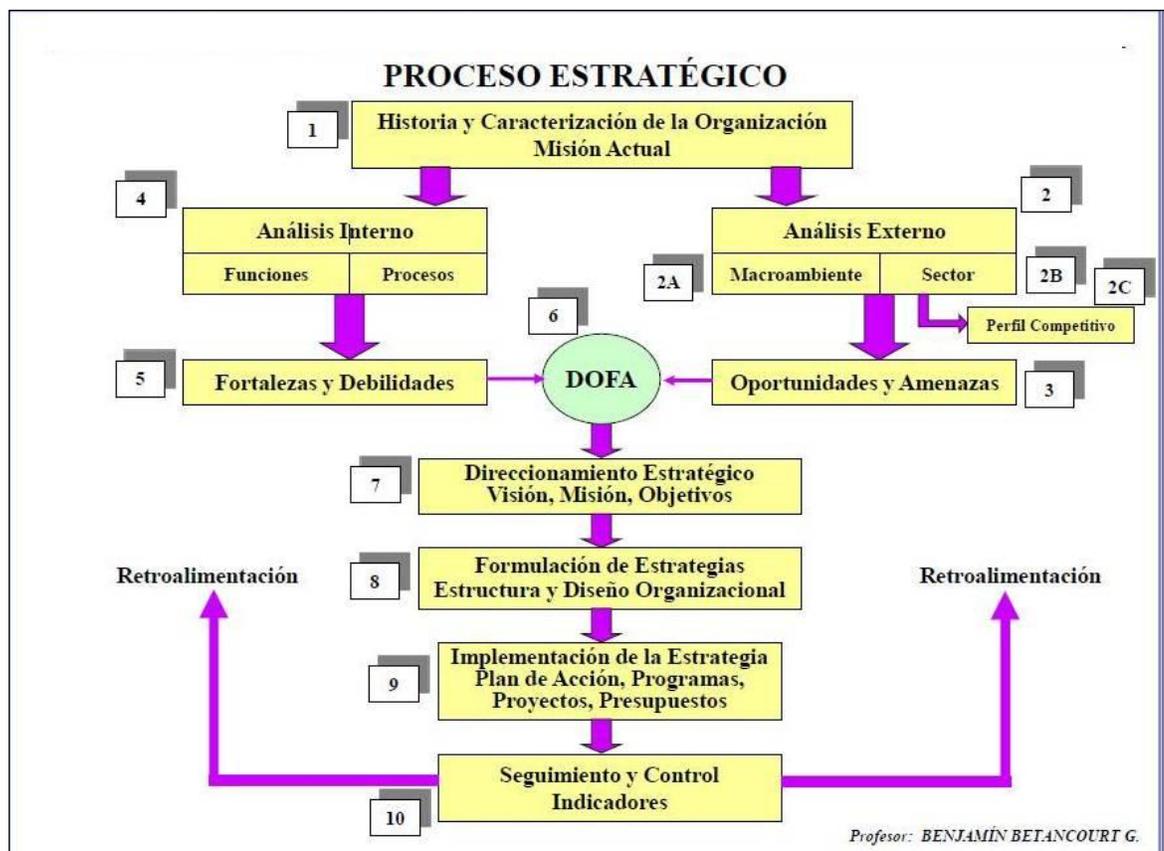
Serna (1994), indica que la planeación estratégica es un proceso mediante el cual la organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; donde se debe obtener información sobre los factores claves de éxito, revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que convierta un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

Por otra parte Sallenave (2004), habla del gerente general como el responsable de la definición de los ejes estratégicos de la empresa, de la determinación de sus objetivos y los medios necesarios para lograrlos. El gerente general marca las pautas para la obtención y el uso de los recursos de la empresa conforme a un plan y organiza las tareas de los otros actores (empleados) dentro de una estructura. En el caso de CONSTRUCTODO, es necesario que su propietario no

solo tenga claro los objetivos de la Empresa, sino que sepa direccionar sus empleados hacia el alcance de las metas propuestas, esto es lo que se busca al querer formular un plan estratégico en la Empresa, que la dirección sea capaz de planear y utilizar de manera adecuada sus recursos, sin sobre cargarse de responsabilidades.

Para la formulación del plan estratégico de ALMACÉN CONSTRUCTODO se tiene en cuenta la guía práctica de Marta Pérez Castaño para el diseño de un plan estratégico donde se construye la historia de la organización, se realiza un análisis de entorno, análisis de macro ambiente, análisis de sector, análisis situacional interno, formulación de plan estratégico, planes operativos y se elaboran los índices de gestión. Esta guía permite formular los componentes básicos del plan estratégico. De igual manera se seguirá como guía el esquema de proceso estratégico de la figura 1, propuesto por Betancourt (2013) en la Guía Práctica para planes estratégicos, ya que dicho esquema recopila modelos y teorías de diferente autores que han investigado sobre el tema.

**Figura 1. Esquema del Proceso Estratégico**



Fuente: Betancourt G. Papeles de trabajo para Planes Estratégicos. 2013

Haciendo una revisión a las escuelas de Henry Mintzberg et al (2010) en su libro Safari a la Estrategia, se toma como referencia según las características de la empresa y la formulación del plan estratégico de CONSTRUCTODO las Escuelas del Diseño, Escuela de la Planificación y la Escuela del Posicionamiento.

Mintzberg et al (2010) define la Escuela de Diseño como una de las más influyentes para la formación de estrategias, las cuales logran concordancia entre las capacidades internas y las posibilidades externas, descubriendo de esta manera las amenazas, oportunidades, virtudes y flaquezas de la organización, para esta escuela existe un solo estrategia que es el directivo (Lo que pasa actualmente en CONSTRUCTODO con su propietario) quien impone sus decisiones a los demás integrantes de la empresa. Tanto el desarrollo de la estrategia como el diseño de la estructura sirven de apoyo a la organización, una precede de la otra, se dice entonces que la estrategia en la Escuela del Diseño es un sistema integrado y no una secuencia arbitraria.

La Escuela del Diseño según Mintzberg ha llevado a los líderes a simplificar las estrategias, los ha alentado a separar pensamiento de la acción. La Escuela del Diseño cuenta con nueve premisas:

1. La formación de estrategia debiera ser un proceso deliberado de pensamiento consiente; la acción debe fluir de la razón: las estrategias efectivas se derivan de un proceso de pensamiento estrechamente controlado.
2. La responsabilidad por el control y el conocimiento debe descansar en el directivo principal: esa persona es el estratega. "El presidente como arquitecto del propósito organizacional".
3. El modelo de formación de estrategia debe mantenerse simple e informal.
4. Las estrategias deben ser únicas: las mejores provienen de un proceso de diseño individualizado: de aquí se deduce que las estrategias deben ser adaptadas a los casos individuales.
5. El proceso de diseño está finalizado cuando las estrategias aparecen completamente formuladas como perspectiva. Esta escuela ofrece poco espacio para el crecimiento o surgimiento de estrategias, los cuales requieren que la "formulación" continúe durante y después de la "aplicación".
6. Estas estrategias deben ser explícitas, por lo que no pueden perder su simpleza.
7. Finalmente, solo después de que estas estrategias únicas, maduras, explícitas y simples han sido completamente formuladas, puede procederse a su aplicación.

En la Escuela de la Planificación Mintzberg (2010) plantea que esta escuela se caracteriza por elaborar extensos procedimientos para explicar y cuantificar los objetivos de la organización, con la formulación del Plan Estratégico de CONSTRUCTODO se establecen los objetivos evaluando las condiciones internas y externas de la empresa implementando estrategias que permitan alcanzar unas metas que puedan ser evaluadas en un periodo o tiempo determinado. Las premisas de la Escuela de la Planificación son:

1. Las estrategias deben provenir de un proceso controlado y consiente de planificación formal, separada en etapas claras, cada una de ellas delineadas a través de listados y sustentada por técnicas.
2. En principio la responsabilidad por ese proceso general descansa en el directivo superior; en lo que refiere a su ejecución práctica, los responsables son los encargados de planificación.
3. A partir de este proceso, las estrategias aparecen completamente acabadas, lista para hacerse explícitas de modo que puedan ser aplicadas prestando minuciosa atención a los objetivos, presupuestos, programas y planes operativos de diversos tipos.

Por último se encuentra la Escuela del Posicionamiento, donde se tienen en cuenta estrategias claves o específicas como el posicionamiento de CONSTRUCTODO dentro del mercado, esto se puede lograr mediante diferenciación de productos o amplitud del mercado centralizado o buscando información de las empresas de la competencia. El modelo de Porter (citado por Mintzberg (2010)) de las cinco fuerzas competitivas da un gran soporte para la creación de estrategias específicas, donde se analizan e identifican las amenazas de los nuevos competidores, el poder de negociación de proveedores, poder de negociación de los clientes, productos sustitutos, y la competencia; esto se utiliza con el fin de crear estrategias según la necesidad de la empresa. Las premisas de la escuela del posicionamiento son:

1. Las estrategias son posiciones genéricas, específicamente comunes e identificables en el mercado.
2. El mercado (el contexto) es económico y competitivo.
3. Por lo tanto, el proceso de formación de estrategia depende de la selección de estas posiciones genéricas en base a un cálculo analítico.
4. Los analistas juegan un papel fundamental en este proceso, al proporcionar los resultados de sus cálculos a los directivos que oficialmente, controlan las alternativas.

5. Por ello las estrategias surgen ya maduras de este proceso, y luego son articuladas y aplicadas; en efecto, la estructura de mercado impulsa estrategias de posición premeditadas que, a su vez, impulsan la estructura organizacional.

**1.4.3 Proceso Estratégico:** Para formular el Plan Estratégico de ALMACÉN CONSTRUCTODO se consulta la guía práctica de Planeación Estratégica de Marta Pérez, (1990) que sirve de apoyo para la formulación del plan estratégico de CONSTRUCTODO especialmente en los capítulos de Análisis situacional interno, y formulación del plan estratégico; de igual manera se toman en cuenta el concepto de David Fred (2003) donde menciona las tres etapas de la dirección estratégica que son la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia.

En la formulación de la estrategia, según el autor David Fred (2003), se debe tener en cuenta la creación de una visión y una misión de la empresa, se deben identificar las oportunidades y amenazas externas, las fortalezas y debilidades internas; se deben establecer unos objetivos de largo plazo, crear estrategias alternativas y elegir estrategias específicas para la organización.

Según la formulación de las estrategias David Fred (2003), explica que se debe tomar una decisión sobre los negocios, la distribución de los recursos y definir la expansión o diversificación de operaciones de la organización. Enfatiza en la importancia del estratega en decidir la estrategia o alternativa que genere mayores beneficios a la empresa.

Por último, se tiene en cuenta el Modelo de Proceso Estratégico planteado por Betancourt (2013), en la Guía Práctica para Planes Estratégicos.

El proceso de formulación se desarrolla paso a paso, teniendo en cuenta cada uno de los procesos de análisis e identificación que permiten la formulación de un plan estratégico para la Organización. El esquema práctico de Betancourt (2013), recoge y permite desarrollar modelos y teorías de diferentes autores que han investigado sobre el tema de planeación estratégica.

Los pasos para la elaboración del modelo de planes estratégico son:

1. Historia y caracterización de la empresa: en este paso se identifica la empresa y su trayectoria, el año de creación, la situación por la que atravesaba la región en ese momento, explicando claramente el contexto local o nacional de la organización y los factores que motivaron a la creación de la misma. Se mencionan las estrategias aplicadas por la empresa, para sobrevivir dentro del sector de la construcción; los empleados que la conforman y los productos y servicios que ofrece actualmente. Es conocer la empresa, el pasado y el presente de la organización, su razón de ser dentro de la sociedad.

2. Análisis externo: en este análisis se tienen en cuenta las variables de entorno de nivel social, político, demográfico, económico, cultural y ambiental, donde se identifican las variables más importantes que dan como resultado una matriz integrada que contiene las variables más representativas o influyentes dentro del desarrollo diario de la empresa. Son variables que definen el ambiente externo y las variables del sector, con el fin de contribuir al paso número 3, amenazas y oportunidades que tiene la empresa frente a su entorno.

“El entorno son aquellos factores que están fuera de los límites de la empresa”. (Betancourt, 2011). Cuando se habla del entorno organizacional se refiere a las variables que afectan de manera positiva o negativa a la empresa, llevándola a implementar cambios drásticos para lograr continuar en el mercado.

Para que las empresas logren ser competitivas dentro del sector que se desenvuelven deben realizar seguimientos periódicos que les permitan anticiparse a los cambios e implementar herramientas que logren calidad y buen servicio, los empresarios deben ver los cambios como oportunidades que les permitan mejorar y ser fuertes en el mercado logrando así reconocimiento y permanencia en el sector.

La matriz de evaluación del entorno es una evaluación de manera integrada que detecta tanto las amenazas, como las oportunidades importantes, pertinentes y de mayor impacto sobre la empresa u organización, es un diagnóstico primario que requiere una valoración más profunda para poder decidir las acciones estratégicas más adecuadas, teniendo en cuenta que el proceso de planificación necesita de recursos y la adopción de decisiones importantes. (Betancourt 2011).

3. Oportunidades y Amenazas: son variables que pueden ser de tipo económico, político, social, cultural, sectorial, etc. Estas oportunidades y amenazas deben ser seleccionadas con el fin de evaluar si representan gran impacto para el desarrollo, crecimiento y competitividad de la organización. Son importantes para determinar las estrategias que debe implementar la empresa para continuar dentro del sector.

4. Análisis interno: Este análisis permite conocer de manera detallada las funciones y procesos que se desarrollan al interior de la empresa. El análisis consiste en hacer un diagnóstico del proceso administrativo en planeación, organización, dirección, evaluación y control de la organización; se realiza análisis en la gestión de funciones de la empresa, la gestión y situación contable, financiera, comercial, productiva y de recursos humanos de CONSTRUCTODO. Este análisis es conocer el interior de la Empresa, el desarrollo de cada una de sus actividades.

5. Fortalezas y debilidades: estas fortalezas se obtienen con el análisis interno, donde se determinan las fallas o las características positivas que tiene la

organización en sus procesos y actividades. Identificando cuáles representan mayor y menor impacto para la evolución y crecimiento de la empresa.

6. DOFA: Esta matriz ayuda a destacar las fortalezas y oportunidades, que tiene la empresa, con el fin de contrarrestar las debilidades internas y amenazas del entorno con el objetivo de determinar las ventajas y estrategias competitivas de la organización.

7. Direccionamiento Estratégico: Comprende realizar un análisis a la visión de la empresa; a la misión, como la razón de ser de la empresa; es analizar los objetivos, que se refiere a los beneficios o logros que la empresa desea obtener, comprometiendo el desempeño de la organización.

Tomando como referencia a Benjamín Betancourt (2013), cuando cita a (Le Saget). “La Visión es hija de la intuición y del corazón, va del interior al exterior, revelando el futuro. Tiene sentido de ver, evoca imágenes y cuadros, sugiere una orientación de futuro, sobreentiende una voluntad (proactiva), evocando una cualidad de único. Por tanto, la visión (visioning) es una imagen ideal y única del porvenir”.

**La visión:** No es un estado invariable, sino que es una dinámica de progreso que necesita funcionar, lo que no es un estado, sino un proceso. Por esta razón es preferible hablar de visionando (visioning) como arte de elaborar y dar vida a una visión concebida como un proceso en espiral en el que se conjugan la visión y la acción cotidiana, en lugar de la clásica secuencia lineal. Etapas para elaborar y dar vida a una visión:

**a. Etapa Previa:** Preparar las mentes, fase de información y preparación.

**b. Analizar el presente:** aquí y ahora, balance de la situación actual (¿Qué se sabe hacer?)

**c. Volver a escribir el pasado:** se toma del pasado lo que se necesita para llevar a buen término el futuro deseado (Aprendiendo de los errores).

**d. Escrutar el entorno futuro:** intuición de los puentes que se tenderán entre diversas actividades.

**e. Imaginar la empresa a largo plazo:** despertar nuestros deseos y creatividad.

**f. Elaborar la estrategia:** que permita alcanzar el futuro (Desde el futuro recorreremos hasta el presente).

**g. Prever los obstáculos:** provoca las acciones de cambio.

**h. Concebir la arquitectura del cambio:** la organización sigue a la estrategia.

**La misión:** Es una declaración relativamente duradera de propósito de una organización, que la diferencia de otras empresas similares, es en sí, una declaración de la razón de ser<sup>1</sup>.

La Misión visualiza la organización a largo plazo, en términos de lo que quiere ser y a quién quiere servir. Identifica las necesidades existentes en la sociedad y prevé su posible evolución (de las necesidades).

De que se identifiquen y anticipen las necesidades depende la misma evolución de la organización y su sentido de responsabilidad social y ético. Para Sallenave (1990), citado por Benjamín Betancourt en el documento papeles de trabajo para planes estratégicos, la definición de una misión delimita el campo de actividades posibles, con el fin de concentrar los recursos de la empresa en un dominio general o dirigirlos hacia un objetivo permanente.

Una buena declaración de la misión describe el propósito de la organización, sus clientes, productos o servicios; mercados, filosofía y tecnología básica. Para McGinnis, citado por Benjamín Betancourt en el documento papeles de trabajo para planes estratégicos, una buena declaración de la misión debe:

- Definir cómo es la organización y cómo querría ser.
- Debe ser lo bastante limitada para excluir algunos negocios y lo bastante amplia para dar cabida al crecimiento creativo.
- Diferenciar a una organización cualquiera de las demás.
- Servir de marco para evaluar las actividades presentes y futuras.
- Declararse en términos lo bastante claros como para que los pueda entender bien toda la organización.

Los motivos para declarar cuidadosamente una misión según King y Cleland, citado por Benjamín Betancourt en el documento papeles de trabajo para planes estratégicos, son:

- A efecto de garantizar un propósito unánime de la organización.
- Sentar una base o norma para asignar los recursos de la organización.

---

<sup>1</sup> Betancourt G. Benjamín (2013). Guía práctica para planes estratégicos.

- Establecer una tónica general o clima organizacional.
- Servir de punto focal que permita a las personas identificarse con el propósito y el curso de la organización, y las que no puedan hacerlo, para que no sigan participando en las actividades de la organización.
- Especificar los propósitos de la organización y la conversión de estos propósitos a objetivos, de tal manera que se puedan evaluar y controlar los parámetros de costos, tiempos y resultados.
- La misión debe tener sentido en el contexto internacional. Preguntas que debe contestar la declaración de la misión.
  - a. ¿Quiénes son los clientes?
  - b. ¿Cuáles son los principales productos o servicios?
  - c. ¿Dónde compite la empresa?
  - d. ¿Es la tecnología un interés primordial en la empresa?
  - e. ¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?
  - f. ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?
  - g. ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja comparativa?
  - h. ¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios o ambientales?
  - i. ¿Se considera que los trabajadores son la fuente del éxito empresarial?

Un objetivo representa un resultado deseado. La planeación estratégica inicia con un conjunto de objetivos que se cumplen poniendo en práctica los planes.

**Los objetivos deben ser:**

- Claros y precisos.
- Por escrito.
- Ambiciosos pero realistas.
- Congruentes entre sí.

- Susceptibles de medición cuantitativa.
- Realizables en determinado periodo.
- Conocidos/acordados por todos los responsables

Los objetivos estratégicos están relacionados con la supervivencia de la organización en el largo plazo, su crecimiento, sus utilidades, su nivel de competitividad y la responsabilidad social.

#### **A. Objetivos Financieros**

- Rentabilidad
- Liquidez
- Nivel de Endeudamiento
- Rotaciones.

#### **B. De Crecimiento**

- Ingresos y ventas
- Participación en el mercado
- Activos
- Patrimonio

#### **C. Competitividad**

- Productividad
- Calidad
- Innovación

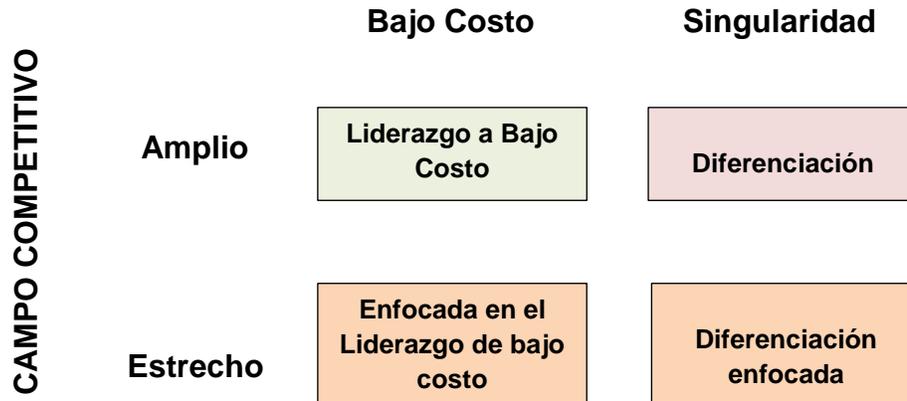
#### **D. Responsabilidad Social**

- Empleo
- Ambiente
- Entorno Social

**8. Formulación de Estrategias:** Estas Estrategias se formulan con el fin de marcar el camino de los objetivos que la empresa desea lograr.

Una Estrategia es un plan general de acción mediante el cual una organización busca alcanzar sus objetivos.

**Figura 2. Ventaja Competitiva**



Fuente: Análisis Sectorial. Benjamín Betancourt G.

Betancourt (2011), cita en su texto a (Learned et al, 1965), dice que la estrategia es el patron de objetivos, propositos o fines y grandes politicas y planes para alcanzar esos objetivos, que le permitan de una u otra manera a la empresa identificar o definir en que negocio está o en el que desea estar.

Michael Porter (1990) citado por Betancourt (2011), estudió varios negocios e introdujo una estructura describiendo tres estrategias de competencia: Liderazgo a bajo costo, diferenciación y enfoque.

La estrategia de enfoque en la cual la organización se concentra en un mercado específico de compradores, es dividida más tarde en enfoque de bajo costo y enfoque de diferenciación, proporcionando cuatro estrategias básicas. Para el uso de este modelo los administradores evalúan dos factores: ventajas competitivas y campo competitivo. Respecto a las ventajas, los administradores determinan si el competir a través de bajos costos o con la habilidad de ofrecer únicos y distintos servicios y productos que pueden obtener una gratificación en precio, los administradores determinan entonces si la organización podrá competir en un campo más amplio (compitiendo con varios segmentos de clientes) o en un campo estrecho (compitiendo con una selecta sección de clientes o grupos).

**9. Plan operativo o implementación de plan estratégico:** Es establecer objetivos específicos y diseñar planes operativos por procesos de trabajo, por unidades de la organización.

**10. Evaluación y Control:** Identificar aspectos que deben ser controlados para verificar y evaluar el cumplimiento del plan estratégico. Los indicadores reflejan lo que se va a medir y el cómo medirlo. La comparación entre lo planeado y lo desarrollado lleva a una evaluación.

## 1.5 DISEÑO METODOLÓGICO

### 1.5.1 Tipo de Estudio.

**Exploratorio:** Hernández, Fernández y Baptista (1997, p.70) argumentan que “los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes”, en el caso de CONSTRUCTODO, el tema de planeación estratégica no ha sido abordado antes, no existen planes de acción ni documentos de control que permitan mejorar el funcionamiento de la Empresa. Con esta investigación se indaga sobre la situación presente y pasada de la Empresa, con el fin de obtener información para desarrollar la propuesta de planeación.

La información que se requiere para la investigación, se obtiene por medio de la recolección e identificación de antecedentes generales de la empresa, en lo que corresponde a sus balances generales, ingresos, ventas, rentabilidad, manejo de personal y toma de decisiones; por último se documentan las experiencias obtenidas con el fin de examinar la problemática que se viene presentando dentro de la Organización.

**Descriptivo:** Teniendo en cuenta el concepto de Hernández et al (1997: p.71) donde se argumenta que “en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así y valga la redundancia describir lo que se investiga”. En CONSTRUCTODO, mediante la observación directa de las actividades diarias de la Organización se identifica cómo es el funcionamiento de ésta en cada una de sus áreas; tanto el sistema administrativo, como el sistema directivo con el que se cuenta actualmente. Se documentan los hallazgos que se van identificando en la empresa, sus aciertos y desaciertos, logrando así la formulación del plan estratégico para el área de la dirección.

**1.5.2 Método.** El método para la formulación del Plan Estratégico de ALMACÉN CONSTRUCTODO, teniendo en cuenta las características de investigación enmarcada dentro de la Planeación y Direccionamiento estratégico, son los métodos Inductivo, Deductivo y Analítico.

**1.5.2.1 Método Inductivo.** Con este método de situaciones específicas y particulares se encontraran hechos generales, que serán observados y registrados dentro de la Empresa, lo que permite llegar a contrastar lo que sucede en la Organización para buscar soluciones óptimas y benéficas.

**1.5.2.2 Método Deductivo.** Se parte de lo general a lo particular. Se reducirá la información obtenida de la Empresa, con el fin de identificar los fenómenos más mínimos que están beneficiando o limitando el desarrollo de la Organización.

**1.5.2.3 Método Analítico.** Con este método se analiza detalladamente el funcionamiento de la Empresa, tanto interno como externo, observando las causas y los efectos que están generando sobre la misma. Se conocerá la naturaleza de la organización, con el fin de explicar y comprender mejor su funcionamiento, estableciendo soluciones o planes necesarios para su mejora.

**1.5.3 Herramientas Metodológicas.** Para la formulación del plan estratégico de la empresa ALMACÉN CONSTRUCTODO es necesario realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa y un análisis del entorno que permita proponer un plan de acción acorde a las necesidades de la Empresa. Para este trabajo es necesario cumplir con unos procesos:

**Proceso de Análisis externo:** Para este diagnóstico se utilizará la caja de herramientas con el fin de realzar el análisis y tomar decisiones, en este caso se hace necesario:

**Análisis documental:** Por medio de fuentes primarias (archivos de la Empresa, balances generales, personal de la Empresa, el propietario de la Empresa).

Las fuentes secundarias (información de Camacol, Cámara de Comercio, Alcaldía de Tuluá, DANE, Lonja de Propiedad Raíz) donde se obtendrá información adecuada, exacta y comprensible.

Fuentes terciarias (Revistas de construcción, publicaciones, monografías, ensayos, páginas web, etc.). Consulta a expertos sobre la realidad del entorno de CONSTRUCTODO y el sector de la construcción.

**Benchmarking:** Según Casadesús<sup>2</sup> el Benchmarking “es una técnica para buscar las mejores prácticas que se pueden encontrar fuera o a veces dentro de la empresa, en relación con los métodos, procesos de cualquier tipo, productos o servicios, siempre encaminada a la mejora continua y orientada fundamentalmente a los clientes”. El benchmarking implica aprender de lo que está haciendo el otro y entonces adaptar sus propias practicas según lo aprendido, realizando los cambios necesarios, no se trata solamente de copiar una buena práctica, sino que debe de efectuarse una adaptación a las circunstancias y características propias.

**Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter:** Betancourt (2005) “Porter sostiene que las empresas más competitivas provienen de las bases nacionales que en sí mismas son fuertes y competitivas. Esto agudiza el instinto de triunfo y brinda un valioso apoyo “grupal” de industrias relacionadas e igualmente exitosas que actúan como compradores y proveedores. Esta teoría cuya clave es un

---

<sup>2</sup> <https://es.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>

“diamante” de factores que convierte algunos países en más competitivos que otros”.

Porter sugiere que las condiciones del país de origen de una organización desempeñan un papel importante para crear ventajas a escala global. El país de origen ofrece factores sobre los que pueden crecer las organizaciones y ampliarse para obtener dicha ventaja: Pueden existir condiciones específicas de los factores que ayudan a explicar la base de la ventaja en el ámbito nacional. Estas condiciones ofrecen unas ventajas iniciales sobre las que se crece obteniendo así los mejores factores de competencia.

Las condiciones de la demanda interna ofrecen la base sobre la que se crean las características de la ventaja de una organización. El tener éxito en una industria puede dar lugar a una ventaja en otras industrias relacionadas o de apoyo.

Las características de la estrategia de la empresa y de la estructura y rivalidad de la industria en los distintos países también ayudan a explicar las bases de la ventaja.

El diamante de Porter se ha utilizado de diversas maneras. A escala nacional ha sido utilizado por los países y gobiernos para analizar las políticas que deberían aplicar para fomentar la ventaja competitiva de sus industrias. Puesto que el argumento en esencia, es que las características nacionales de la competencia deberían ofrecer ventajas a escala más amplia, la consecuencia es que se debe fomentar la competencia en el país en vez de proteger a las industrias de la competencia externa.

Betancourt (2005) “El Diamante Competitivo lo constituye los elementos específicos que determinan la productividad del sector económico, en un contexto y circunstancias nacionales o regionales (locales)”.

Hacen parte del diamante del Sector de la construcción en el Municipio de Tuluá:

1. Los factores productivos, que se dividen en naturales o básicos y los creados que son más especializados. Los básicos comprenden recursos naturales, el clima, situación geográfica mano de obra semi especializada. Los factores avanzados comprenden infraestructura digital de comunicaciones, infraestructura vial, energética, personal especializado, institutos universitarios.
2. Encadenamiento productivos y clúster: son sectores competitivos que guardan conexión unos con otros, lleva frecuentemente al nacimiento de nuevos sectores competitivos.
3. Condiciones de la demanda, es la creación de una demanda exigente, para consolidar el carácter competitivo del sector.

4. Estrategia y estructura de la empresa del sector. La competitividad en un sector determinado es la expresión de las estrategias, las prácticas de la administración y los modelos organizacionales predominantes en el país o la región.

**Figura 3. Modelo del Diamante Competitivo de Porter**



Fuente: Porter, citado por Betancourt (2005), en Análisis Sectorial y Competitividad. Papeles de trabajo.

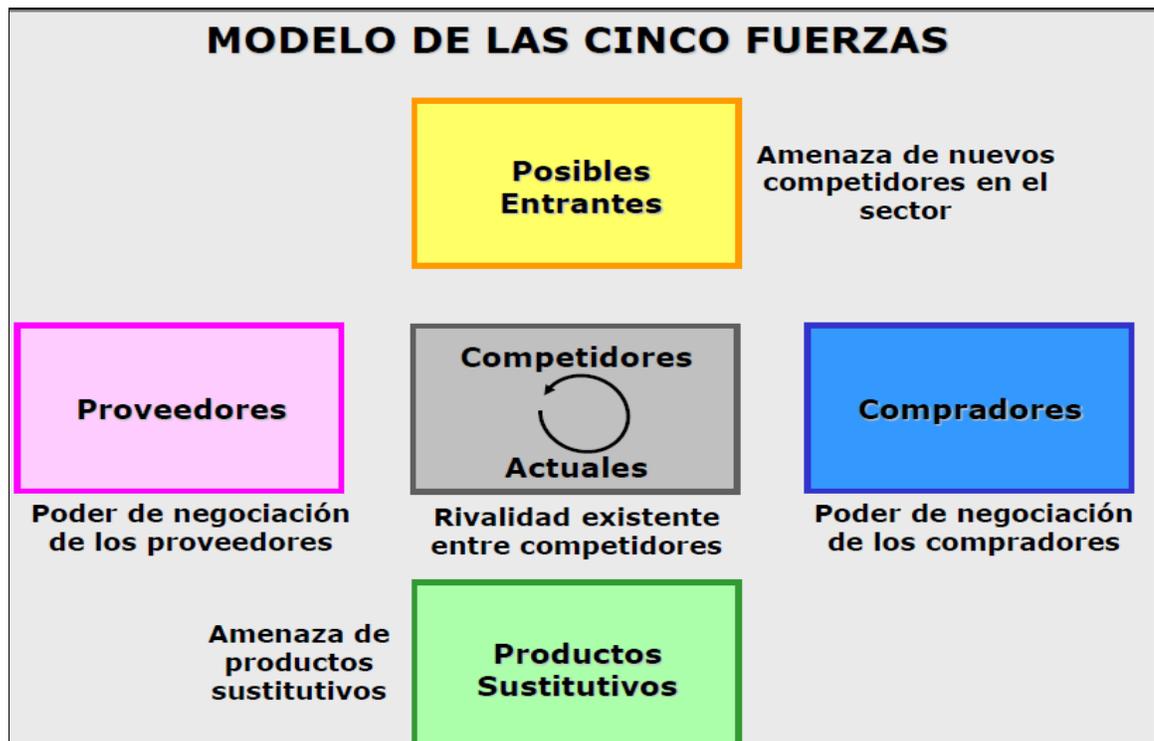
Las cinco fuerzas de Porter permiten analizar las oportunidades y amenazas de los sectores como: Amenaza de nuevos competidores (Barreras de entrada), los competidores potenciales que podrían entrar en el sector y que constituyen una amenaza para la organización; es necesario reducir su impacto y protegerse creando barreras de entrada.

Amenaza de productos sustitutos, Los productos sustitutos son aquellos que desempeñan la misma función para los mismos clientes. Poder de negociación de los clientes, es cuando los clientes cuentan con poder de negociar frente a la empresa, pueden influir en la rentabilidad de la organización. Poder de negociación de los proveedores, es el poder que tienen los proveedores de aumentar sus precios o colocar condiciones en cualquier momento. Análisis de la competencia, se puede realizar por medio de benchmarking o comparación determinando las ventajas y debilidades frente a la competencia. Con la ayuda de estos análisis se identificarán las oportunidades y amenazas de la Organización frente a su entorno.

(Betancourt, 2005). “Los elementos que determinan la estructura competitiva del sector, desde un punto de vista estratégico, son aquellos que conducen a detectar las oportunidades y amenazas generales que se concretarán en la fase de diagnóstico mediante el análisis de mercado y la competencia...”

Para este análisis se tomará en cuenta la propuesta de Michael Porter (1980), de las cinco fuerzas competitivas.

**Figura 4. Modelo de las cinco fuerzas competitivas**



Fuente: Porter, citado por Betancourt (2005), en Análisis Sectorial y Competitividad.

**Proceso de Análisis interno:** El análisis interno muestra la situación pasada y presente de la empresa, con el fin de conocer su evolución y funcionamiento. Para esto es necesario conocer aspectos como la zona de influencia y clientes de CONSTRUCTODO, evolución de la Empresa desde su creación, número de empleados y características específicas de la Organización en general.

Seguidamente se abordarán las fortalezas y debilidades internas de la Organización. Teniendo en cuenta aspectos como: Recursos materiales y talento humano; portafolio de servicios; sistemas de gestión y tecnológicos; logística interna; estrategias de la dirección; capacitación y formación de los empleados de CONSTRUCTODO; comunicación interna; clientes; satisfacción y adquisición de nuevos clientes entre otras.

**Ventajas competitivas:** Michael Porter estudió varios negocios e introdujo una estructura describiendo tres estrategias de competencia: Liderazgo a bajo costo, diferenciación y enfoque. La estrategia de enfoque es cuando la organización se concentra en un mercado específico de compradores, es dividida más tarde en enfoque de bajo costo y enfoque de diferenciación, proporcionando cuatro estrategias básicas.

Con la diferenciación las organizaciones tratan de distinguir sus productos y servicios de otras compañías en la industria, esta estrategia se enfoca en clientes que no se preocupan por el precio. El liderazgo bajo en costos trata de incrementar la participación en el mercado al hacer hincapié en el bajo costo en comparación con los competidores. En la estrategia de Focalización según la tercera estrategia de Porter, la organización se concentra en un mercado regional o un grupo de compradores.

Según lo anterior se recomienda una estrategia que le permita a la Empresa ganar competitividad con las empresas del sector.

**Matriz DOFA:** Al identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades obtenidas durante los análisis interno y externo de ALMACÉN CONSTRUCTODO, se continuó con la correlación existente entre las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades. Con esta correlación se identifican cuatro alternativas estratégicas: Estrategia ofensiva, Estrategia defensiva, Estrategia adaptativa y Estrategias de supervivencia.

**Determinación de los factores claves del éxito:** Una vez establecidas las líneas de actuación del plan, se estudiarán los factores críticos del éxito de la Organización para tenerlos en cuenta a la hora de establecer los objetivos. Estos factores son los mínimos que necesita la Organización para su sostenibilidad y, por tanto, si no se dieran no podría llevarse a cabo la implantación del Plan Estratégico.

**Planificación Estratégica:** En esta fase se sigue un proceso de trabajo partiendo de los análisis donde se extraerán las distintas alternativas estratégicas que darán lugar finalmente a las líneas, objetivos y acciones, que permiten la formulación del Plan Estratégico de ALMACÉN CONSTRUCTODO para el periodo 2016-2020. El Plan Estratégico se fundamenta principalmente en los siguientes elementos: Líneas estratégicas, objetivos estratégicos y acciones estratégicas.

## 2. CARACTERIZACIÓN DE ALMACÉN CONSTRUCTODO

### 2.1 ORIGEN E HISTORIA

**Creación:** Enero de 1984

**Razón Social Inicial:** Metálicas Bolívar

**Razón Social Actual:** ALMACÉN CONSTRUCTODO

**Nit:** 31.203.051-0

**Domicilio:** Carrera 28ª Transversal 12 Esquina, Tuluá Valle, Colombia.

**2.1.1 Descripción de la Empresa.** ALMACÉN CONSTRUCTODO, es una empresa familiar con más de 30 años de experiencia en el sector de la construcción, ubicada en el municipio de Tuluá y que se ha logrado posicionar en el centro del Valle del Cauca y municipios aledaños.

Dentro de su recorrido se han logrado construir diferentes obras tanto en el sector público como privado, se han ejecutado trabajos relacionados con el acondicionamiento de terrenos, mantenimiento de vías en la zona rural, zona urbana y montaña alta entre otros.

CONSTRUCTODO ha sido reconocida dentro de Tuluá y su zona de influencia por prestar el servicio no sólo de alquiler de maquinaria pesada y liviana para la construcción, si no también ofrecer la venta de materiales para el mismo fin (obra negra y blanca), los propietarios gracias a su experiencia y a la maquinaria con la que cuentan actualmente han acelerado el desarrollo de su empresa y cumplen con las necesidades de sus clientes.

Una de las fortalezas de ALMACÉN CONSTRUCTODO es su experiencia y reconocimiento que le han permitido tener diferentes contrataciones y contar con maquinaria idónea para el desarrollo y ejecución de las obras de construcción.

**2.1.2 Reseña Histórica.** ALMACÉN CONSTRUCTODO es una empresa de régimen común, inscrita en la Cámara de Comercio de Tuluá, la representación legal recae sobre la esposa del dueño y administrador. CONSTRUCTODO es una empresa familiar, compuesta por un matrimonio que nació en el año de 1984 bajo el nombre de Metálicas Bolívar como un negocio de cerrajería que funcionaba dentro de la misma vivienda, ubicada en la calle 26ª del barrio la Esperanza de Tuluá.

Para esa época en que fue creada la empresa (1982-1986) Belisario Betancourt Cuartas fue elegido presidente de la Republica de Colombia.

Durante el mandato de Belisario Betancourt, el Gobierno reglamentó y puso en marcha la elección popular de alcaldes, lo que llevó a que a nivel municipal se presentaran algunas reformas. Entre ellas, se cuenta la creación de un novedoso régimen municipal que condujo al fortalecimiento de la autonomía regional. Con la autonomía brindada a los alcaldes, Tuluá y sus municipios aledaños habían ganado poder de decisión sobre los recursos de la administración, lo que le permitía celebrar contratos con empresas locales, entre ellas ALMACÉN CONSTRUCTODO (para ese momento Metálicas Bolívar). En el plano económico, el Presidente Betancourt propuso crear un régimen social, con el cual intentó aminorar la pobreza, se inició un programa de plan padrino, para la construcción de viviendas para las familias de escasos recursos, lo que llevó al crecimiento del municipio de Tuluá y la necesidad de contar con locales comerciales dedicados a la venta de materiales para construcción y acabados de vivienda.

En el año en que nació ALMACÉN CONSTRUCTODO el País atravesaba problemática de guerrillas y narcotráfico, Betancourt en ese entonces propuso una solución de dialogo con la guerrilla, mediante firma de pactos de paz en 1984, fue una estrategia criticada por los sectores de clase dirigente y militares. Finalmente los pactos fracasaron y llegó la situación del Palacio de Justicia tomado por un comando del M19, otro fenómeno que se destacó en el año de creación de la empresa familiar fue el crecimiento de mafias de narcotraficantes en el País. Con la exportación de cocaína hacia Estados Unidos se inició confrontación entre los narcotraficantes, el control del Estado fue débil, lo cual permitió la consolidación de unos pocos y poderosos grupos, donde encontraban ricos mercados y un sustento popular al dirigir parte de las utilidades hacia obras de viviendas y deportes en muchos barrios marginales en varias ciudades del País. Este fenómeno tomó más fuerza con el ingreso de narcotraficantes a la política Nacional. La presión de la mafia significó varios asesinatos como el de Rodrigo Lara en ese entonces Ministro de Justicia.

El crecimiento del narcotráfico en Colombia, género en Tuluá y en sus municipios aledaños, la aparición de “líderes” poderosos narcotraficantes que “velaban por la tranquilidad” del municipio y sus habitantes, según testimonio del propietario de ALMACÉN CONSTRUCTODO, en esta época resultaban obras de construcción de viviendas, fincas, piscinas, decoraciones con hierro forjado, pavimentación de vías de acceso a haciendas entre otras, se dio un auge y un crecimiento en la economía Nacional y tuluëña a causa de los dineros ingresados por los nuevos “líderes”. Estos “líderes” hacían obras benéficas como construcción de canchas deportivas, escuelas e iglesias, esto permitió que las empresas de la región fueran contratadas para la ejecución de obras lo que les permitía capitalizar e invertir en nuevos equipos y herramientas que lograran prestar un servicio más oportuno a los clientes. Con la oportunidad generada en el mercado durante esta época de auge, CONSTRUCTODO invirtió en nueva maquinaria y ferretería, pasando de ser un negocio dedicado a la industria metal metálica a la venta de materiales de

construcción, aprovechando así la expansión de la ciudad y el crecimiento de los barrios con la construcción de nuevas viviendas.

Es como catorce años después en 1998 se toma la iniciativa de ofrecer a los clientes no solo las estructuras metálicas, ventanas y puertas para sus viviendas y negocios, sino también prestarles el servicio de venta de materiales para la construcción, en este año se compra al hermano de la representante legal la ferretería ALMACÉN CONSTRUCTODO, ubicada en la Calle 25 con 10 en el barrio Playas de la ciudad de Tuluá, un sector popular que se encontraba en desarrollo por motivo de las nuevas viviendas que se estaban construyendo en ese momento alrededor del negocio.

Con el auge y la aceptación que se iba presentando, se incursiona por primera vez en el alquiler de equipo menor para construcción (andamios, teleras, cerchas, gatos, mezcladoras, saltarines, ranas, motobombas, plantas eléctricas y a gasolina, pulidoras, taladros, soldadores, bugis etc.), los clientes de ALMACÉN CONSTRUCTODO tenían la facilidad de encontrar todos los equipos, la cerrajería y los materiales necesarios para construir sus viviendas o negocios.

La visión de su propietario los llevo más adelante en el año 2004, a buscar otro sector de la ciudad que estuviera en construcción y deciden vender el local que tenían en la calle 25 e invertir en un lote, en el sector ladrillero de Tuluá, llamado Aguaclara ubicado en la Transversal 12 con Car 28 esquina que es donde está ubicada actualmente la Empresa Familiar.

Estando allí, en el nuevo local, se decide incursionar en el alquiler de maquinaria pesada para la construcción (retroexcavadora de llanta y oruga, vibro compactadora, volquetas, buldócer etc.) y acompañado de la venta de materiales para la construcción (material del río, cemento, hierro, tubería, ladrillos, tejas etc.). Esta Empresa Familiar poco a poco ha ido ganando reconocimiento por su maquinaria y el servicio oportuno que se presta a los clientes.

Para el año 2012, a raíz del reconocimiento de la Empresa, su propietario incursiona con la construcción de viviendas familiares estrato 2 y 3, este proceso ha sido más lento, por el capital que se debe tener para la construcción de estos proyectos familiares.

En la actualidad CONSTRUCTODO ofrece a sus clientes venta de materiales para la construcción (obra negra y obra blanca), alquiler de equipo menor y maquinaria pesada para construcción e incursiona poco a poco en la construcción de viviendas de estrato 2 y 3.

CONSTRUCTODO es reconocido y su enfoque principal es ofrecer el servicio de alquiler de maquinaria pesada para la construcción; maquinaria de marca reconocida a nivel internacional y entre estos equipos se destacan:

### **Cuadro 1. Servicios ofrecidos por Almacén Constructodo**

<b>ITEM</b>	<b>DETALLE</b>	<b>REFERENCIA</b>
1	RETROEXCAVADORA DE ORUGA	315
2	RETROEXCAVADORA MARCA CAT DE LLANTAS	430
3	RETROEXCAVADORA MARCA CAT DE LLANTAS	416
4	RETROEXCAVADORA MARCA CAT DE LLANTAS	420
5	VOLQUETAS CON CAPACIDAD DE T MTS	
6	MOTONIVELADORA	
7	VIBRO COMPACTADOR	
8	EQUIPO MENOR DE CONSTRUCCIÓN	

Fuente: Empresa Almacén Constructodo.

Los clientes de CONSTRUCTODO viven en Tuluá y municipios aledaños, los cuales estén realizando obras de construcción o requieran alquilar de maquinaria pesada para el mismo fin.

La Empresa Familiar está conformada por diez personas que son: Administrador o dueño, secretaria, vigilante, una persona de mantenimiento, tres operarios de retroexcavadora y tres conductores de volqueta, la Empresa Familiar está a cargo de sus dueños, en especial de su fundador.

El fundador que a su vez hace las veces de administrador, cuenta con estudios secundarios y educación técnica en el área agropecuaria. No cuenta con estudios del área de la construcción, ni comercial, pero tiene a su favor la experiencia que ha conseguido durante más de treinta años.

Sus diez colaboradores, en su mayoría no han completado sus estudios secundarios, son empleados inestables, tienen como promedio tres años en la Empresa. Ellos no cuentan con estudios técnicos u operativos en las áreas en que se desenvuelven.

ALMACÉN CONSTRUCTODO se caracteriza por ser centralizada en sus decisiones, sin roles bien definidos, con exceso de responsabilidad en el cargo del propietario o administrador, la Empresa cuenta con muy buena tecnología en cuanto a su maquinaria. Los operarios saben de su funcionamiento pero no reciben un entrenamiento continuo para el uso adecuado de éstas. Se basan por la experiencia ya adquirida. Su propietario es quien plantea las directrices a seguir, basado en la intuición y su propia experiencia. Esta situación, originada principalmente por ser una empresa con cultura familiar.

El administrador, es quien tiene la autoridad y responsabilidad de la asignación de recursos materiales y humanos, además maneja la relación con los proveedores, y arrendatarios. Es quien asume la responsabilidad de cada tarea.

Este diseño centralizado es una debilidad, pues no permite aprovechar eficientemente los recursos al no mantener buenos canales de comunicación, ya que es mucha responsabilidad para una sola persona que toma todas las decisiones. No existe delegación de funciones ni de responsabilidades por parte del propietario. Se requiere de colaboradores flexibles a los cambios, con una visión de futuro que permitan no sólo la permanencia de la Empresa en el mercado, sino su crecimiento.

El propietario y fundador de ALMACÉN CONSTRUCTODO, es una persona emprendedora, ambiciosa, que ha construido paso a paso lo que hoy es su Empresa, su crecimiento ha sido paulatino y una de sus estrategias ha sido la de “invertir antes que gastar”. Su accionar demuestra que tiene una visión empresarial de futuro, que es innovador, proactivo, arriesgado, enérgico, con un permanente deseo de mejorar.

La Empresa en el municipio de Tuluá y municipios aledaños, se encuentra bien posicionada. En la actualidad hace contrataciones con empresas privadas y públicas como alcaldías municipales del norte y centro del Valle, ingenios azucareros, hospitales, trapiches, instituciones educativas, Escuela de Policía, Batallón de Zarzal entre otros, centrándose principalmente en la prestación de un buen servicio y calidad en la labor ejecutada.

ALMACÉN CONSTRUCTODO tiene como fortaleza su experiencia en área de la construcción, existe una buena relación con los proveedores, basada en el cumplimiento de pago a lo largo de los años y buenas relaciones bancarias.

Dentro de los objetivos de ALMACÉN CONSTRUCTODO se contempla el tener la mejor maquinaria en alquiler de construcción disponible en el centro del Valle y municipios aledaños. Procurando que el cliente siempre este satisfecho, permitiendo así que los empleados también se sientan orgullosos y motivados de pertenecer a una empresa reconocida por su un servicio oportuno.

La rentabilidad, la estabilidad económica y financiera son el objetivo final más importante para ALMACÉN CONSTRUCTODO. Esta rentabilidad y estabilidad se derivan principalmente del desarrollo de otras actividades y procesos; donde la buena atención al cliente, el alquiler de maquinaria para construcción en óptimas condiciones y el buen trato hacia su personal influyen de manera positiva. CONSTRUCTODO a través de la mejora continua en sus productos y servicios puede lograr un crecimiento sostenido y aumentar la rentabilidad de la Empresa.

El sector en el que se desenvuelve la Empresa Familiar es una industria con una estructura dinámica y compleja. Este sector tiene gran importancia para la economía de la región, por su capacidad de generar empleos directos e indirectos, absorbiendo un buen porcentaje de mano de obra.

Para ALMACÉN CONSTRUCTODO es muy importante su personal, ya que ellos son quienes están en contacto directo con los clientes que contratan los servicios de alquiler, y requieren de buena calidad en la ejecución de sus labores diarias.

CONSTRUCTODO actualmente cuenta con un campamento de 1000m<sup>2</sup> (oficina, bodega y parqueaderos), ubicado estratégicamente en Tuluá Valle, en la Carera 28 a con Transversal 12 esquina, es un lugar amplio que facilita el acceso de los clientes, su ubicación está en un sector popular del municipio, lo que hace que en el presente esto represente un riesgo, ya que constantemente se presentan actos de violencia, robo y extorción a los comerciantes del sector. La situación actual del municipio es compleja, ya que los habitantes deben enfrentar a diario las consecuencias de enfrentamientos entre bandas criminales, carteles de microtráfico y en la zona rural, presencia de actores armados. CONSTRUCTODO en ocasiones ha sido víctima de robos y actores armados en la zona rural alta que le han impedido a la empresa ejecutar labores para las cuales ha sido contratada.

El propietario de la Empresa argumenta que se siente un ambiente tenso entre los comerciantes y que a pesar de que las autoridades han tomado medidas, se siente inseguro, pero el negocio debe continuar hasta donde sea posible, asegura que es un capital de más de 30 años por el cual se debe trabajar, son muchos proyectos a futuro que no se pueden quedar en sueños y deben ser ejecutados.

**2.1.3 Misión.** ALMACÉN CONSTRUCTODO contempla el tener la mejor maquinaria en alquiler de construcción disponible en el centro del Valle y municipios aledaños, dando a sus clientes la comodidad de encontrar en un solo lugar todos los materiales de construcción, las herramientas y maquinarias para llevar a cabo una pequeña, mediana o gran obra. Procurando que el cliente siempre este satisfecho, permitiendo así que los empleados también se sientan orgullosos y motivados de pertenecer a una empresa reconocida por su buen servicio.

**2.1.4 Visión.** Lograr para el año 2020 ser reconocida en la región por su experiencia y buen servicio en el sector de la construcción e incursionar en el sector inmobiliario con el fin de cumplir las expectativas de los clientes y asegurar el crecimiento de la Empresa y sus colaboradores.

**2.1.5 Clientes de Constructodo.** Los clientes de ALMACÉN CONSTRUCTODO son Ingenieros, Arquitectos, firmas constructoras, Alcaldías Municipales, Ingenios azucareros, fuerzas armadas (Escuela de Policía, Batallón Militar), personas interesadas en la construcción de viviendas, edificaciones y adecuación o

movimiento de terrenos. Los productos y servicios que se ofrecen en la empresa es alquiler de maquinaria pesada para construcción, (retroexcavadora, motoniveladora, vibro compactador); alquiler de equipo menor para construcción, y venta de materiales para el mismo fin. Los clientes de CONSTRUCTODO son habitantes de Tuluá y zona de influencia, que requieran de proyectos constructivos o venta de materiales.

### 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE ALMACÉN CONSTRUCTODO

Según Betancourt (2011), el entorno son aquellos factores que están fuera de los límites de una empresa y que pueden tener impactos positivos o negativos. Los factores del entorno son de diversa índole tales como el económico, político, tecnológico, cultural y social entre otros; cada uno de estos factores tiene unas características y estructuras propias.

Para que las empresas logren ser competitivas dentro del sector en que se desenvuelven deben realizar seguimientos periódicos que les permitan anticiparse a los cambios e implementar herramientas que logren calidad y buen servicio, es importante que los empresarios logren ver los cambios como oportunidades que les permitan mejorar y ser fuertes en el mercado logrando permanencia dentro del sector.

Con el análisis del entorno de ALMACÉN CONSTRUCTODO se pretende conocer y evaluar el impacto que generan los cambios dentro de la empresa, con el fin de aprovechar las oportunidades o crear estrategias para defenderse de las amenazas. CONSTRUCTODO como todas las organizaciones y según lo afirma Betancourt (2011), se encuentra sometida a múltiples presiones competitivas, sociales e institucionales; el entorno tiene la capacidad de afectar el presente y futuro de la Empresa.

ALMACÉN CONSTRUCTODO se encuentra ubicado en el municipio de Tuluá Valle. Tuluá es uno de los cuarenta y dos (42) municipios que conforman el Departamento del Valle del Cauca<sup>3</sup>.

Según Anuario Estadístico 2013 del municipio de Tuluá, “El vocablo Tuluá es de origen indígena, lengua pijao, y significaría “Tierra del más allá”.

Cuando se inició la conquista del territorio vallecaucano liderada por Sebastián de Belalcázar, en 1536, la región que hoy comprende el municipio de Tuluá hacía parte del “Llano de Buga”, desde el río de La Paila, al norte; hasta el río Bolo, al sur; la cordillera central, al oriente; y el río Cauca al occidente.

La zona montañosa de la jurisdicción de Tuluá estuvo habitada por los indios Putimáes, pertenecientes a la familia Pijao, quienes coaligados con otros grupos aborígenes no permitieron la colonización en la cordillera central.

Tuluá no tuvo acta de fundación. Inicialmente fue un “Pueblo de indios” que tuvo su origen en la convergencia de varios asentamientos humanos que se dieron en esta región entre 1600 y 1750, conformado por familias indígenas en el siglo XVII

---

<sup>3</sup> Documento Técnico para aprobación del POT 2014 del Municipio de Tuluá Valle.

pero compartido después con familias de otros asentamientos y castas que empezaron a llegar en el siglo XVII.

El mencionado “pueblo de indios” de Tuluá a San Bartolomé de Tuluá, se gestó después de que la corona, con posterioridad a la guerra contra los Pijaos, en 1603, otorgará al conquistador Diego de Bocanegra una encomienda por los servicios en esta campaña bélica. Bocanegra, por su parte, en agradecimiento entregó a sus aliados en esa confrontación, un grupo de indios mamás, un pedazo del “llano” de Tuluá perteneciente a esa encomienda, quienes construyeron allí sus bohíos y una capilla pajiza doctrinera.

Fue entonces cuando el pueblo de Tuluá empieza a conformarse espacialmente, siendo desde sus inicios una “reducción” o conglomerado de indios encomendados.

Con el transcurso del tiempo, alrededor de esa capilla pajiza, Tuluá se fue poblando poco a poco de mestizos, mulatos, pardos, e incluso algunos españoles pobres y otros descendientes de ellos, hasta convertirse en el conglomerado que en 1759 reclamara a la Real Audiencia de Santafé, el cambio del nombre de Tuluá, por considerarlo de origen indígena, por el españolísimo de Aranjuez y que se le otorgara la condición de Villa para así lograr cierta autonomía de la ciudad de Guadalajara de Buga de la que dependía y hacia parte con el calificativo de “pueblo de indios”, solicitud que le fue negada.

El espíritu de autonomía que despertó la guerra de independencia hizo que, en 1813, Llano Grande (hoy Palmira) y San Bartolomé de Tuluá, los dos poblados más importantes de la jurisdicción de Guadalajara de Buga, aspirasen emanciparse de su antigua cabecera, siguiendo el ejemplo de la colonia frente a la península. No obstante, Tuluá debió esperar hasta la creación de la República, cuyo primer ordenamiento territorial reconoció a varias poblaciones el rango de Villa, quienes reclamaban, entre ellas Tuluá, que desde 1824 había ganado su autonomía. Esto le permitió que el día 30 de mayo de 1825 instalara su primer cabildo, fecha estatuida en el año 2000 como el día de la municipalidad”<sup>4</sup>.

**Tuluá Municipio.** Según información extraída del Anuario Estadístico 2013 del municipio de Tuluá, el día 16 de septiembre de 1863, la legislatura del Estado Soberano del Cauca adoptó para sí nueva Constitución Política. Luego, la ley 131 de octubre 23 de 1863 dividió dicho estado en 16 grandes municipios, identificó el territorio de cada uno, fijó sus capitales y las dividió en distritos.

Todo lo relacionado con los distritos lo delego en las corporaciones Municipales. En el ordenamiento territorial Tuluá adquirió la categoría de municipio, siendo a la vez capital del respectivo distrito.

---

<sup>4</sup> Anuario estadístico del Municipio de Tuluá 2013.

En el documento técnico de POT del año 2014, se afirma que el municipio de Tuluá ha sido desde siempre un lugar estratégico en el centro del Valle del Cauca, departamento ubicado al occidente de Colombia. En la actualidad, Tuluá constituye la ciudad intermedia más importante de Colombia, ubicándose a pesar de no ser capital, entre sus primeras veinte ciudades. El municipio cuenta con una población proyectada para el 2015 de 211.588 habitantes y una tasa de crecimiento anual de 1,21. La población tuluëña se encuentra distribuida el 86,36% en la zona urbana y el 13,77% en la zona rural.

En el municipio es destacable la diversidad de pisos térmicos con temperaturas promedio de 24oC hasta los 27oC<sup>5</sup>.

Tuluá abarca un área de quince municipios, que suman no menos de 600 mil moradores los cuales le dan el carácter de ciudad región, convirtiéndose en punto de encuentro comercial y de servicios, obligado para esta zona del País.

Es en el municipio de Tuluá donde se encuentra ubicado ALMACÉN CONSTRUCTODO, una empresa familiar que pertenece al sector de la construcción, un sector que constituye uno de los mayores generadores de empleo y reactivador de la economía Nacional, debido a esto el Gobierno dicta normas y leyes que en la mayoría de los casos impacta positivamente a las empresas del sector, ya que dichas políticas tienen como objetivo principal impulsar construcción y garantizar un crecimiento del PIB y una disminución en las tasas de desempleo.

Se analizará el entorno de ALMACÉN CONSTRUCTODO, empresa escogida para la Formulación del Plan Estratégico, conociendo la ubicación de la Empresa y el sector al que pertenece, se identificarán diferentes variables (políticas, legales, ambientales, internacionales, etc.) Que representan oportunidades o amenazas para la Empresa y que permitirán construir una matriz integrada que contenga las variables más representativas y de mayor impacto para la Empresa y el sector de la construcción.

---

<sup>5</sup> Documento técnico para la aprobación del POT del municipio de Tuluá 2014.

**Figura 5. Mapa de Localización de Tuluá Valle**



Fuente: Anuario Estadístico 2012 del Municipio de Tuluá

### 3.1 ENTORNO LOCAL

ALMACÉN CONSTRUCTODO se encuentra ubicado en el municipio de Tuluá un lugar estratégico en el centro del Valle del Cauca, departamento ubicado al occidente de Colombia.

**Aspectos generales:** La ubicación del Municipio es claramente estratégica, ubicado en la zona centro del Departamento, Tuluá cuenta con diversas vías de acceso y contacto con todos los pueblos de la región; está ubicada en la ruta de la vía Panamericana, su ubicación geográfica es estratégica por su equidistancia a ciudades capitales como Cali a 100 km, Armenia a 105 km, Pereira a 125 km y Buenaventura el puerto sobre el Océano Pacífico más importante de Colombia a 172 km; contando además con el Aeropuerto de Farfán que sirve de enlace con el sistema aeroportuario del eje Medellín -Bogotá – Cali<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Documento técnico para la aprobación del POT del municipio de Tuluá 2014.

Según documento técnico para la aprobación del POT 2014, Tuluá cuenta con 915 kilómetros cuadrados que representan el 4.4% del área departamental y la cuarta (4) población del Departamento después de Cali (2.319.655), Buenaventura (384.504), Palmira (300.707), Tuluá (206.610) y en quinto lugar Cartago (130.820) según proyecciones censales a 2013.

En el periodo 1985 - 2013 el Municipio pasó de representar el 4% del total de la población del Departamento al 4,5%, y se espera que al año 2020 represente cerca del 4,6% del total de la población.

Tuluá cumple actualmente con una agenda de conectividad Nacional e internacional que propende por la promoción empresarial, el empleo y la asociatividad, de la misma manera que contribuye al fortalecimiento de la nueva ruralidad y el eco turismo. Se trabaja fuertemente en proyectos orientados al mejoramiento social y económico de la población del campo, especialmente de aquellos que han sido desplazados por la violencia y en acciones dirigidas hacia el mejoramiento socio económico de las comunidades urbanas, lo mismo que en el diseño de un plan de cultura ciudadana en interés de afianzar el respeto a las normas y los derechos humanos entre sus habitantes.

En el Anuario Estadístico del año 2013 del municipio, se destaca que entre los sitios de interés turístico y científico se encuentra el Jardín Botánico Juan María Céspedes a solo 20 minutos del centro de la ciudad, semillero de 400 especies arbóreas de la región y un banco de guadua, bambú y flores exóticas de los más grandes de América Latina, por lo que actualmente se trabaja para convertirlo en un parque temático que sirva a la vez como atractivo turístico, museo natural y laboratorio de investigación para las generaciones que crecen en Colombia<sup>7</sup>.

La ciudad cuenta con una de las infraestructuras más sólidas en términos de protección y seguridad, cuenta con la Escuela de Policía “Simón Bolívar”, el Comando del III Distrito de Policía, la Base Antinarcóticos y el Batallón Palacé. De igual forma posee toda una red de atención de emergencias coordinada por el Comité Local de Atención y Prevención de Desastres en el que tienen participación, el Cuerpo de Bomberos, la Defensa Civil, la Cruz Roja y el Grupo de Búsqueda y Rescate entre otros organismos de socorro dedicados a garantizar la tranquilidad ciudadana.

El desarrollo tecnológico también juega un papel determinante en Tuluá: ubicado en la Universidad Central del Valle del Cauca, está Parquesoft, uno de los proyectos más ambiciosos para generar empleo y prestación de servicios de software a escala internacional, de la misma manera que, en la Universidad del Valle sede Tuluá se encuentra una incubadora de empresas apoyada por diversas

---

<sup>7</sup> Anuario estadístico del Municipio de Tuluá 2013

agencias locales e internacionales. Ambas están orientadas a abrir nuevos espacios para la prestación de servicios y la generación de empleo.

El Municipio goza de los distintos servicios que ofrecen las redes de telefonía y electricidad, de cobertura regional, es decir que Tuluá está comunicada y comunica permanentemente a Colombia con el mundo.

Su cobertura en servicios públicos es óptima: Energía eléctrica con 98,10% de cobertura; alcantarillado con 95,80%; acueducto 97,30% de cobertura; gas natural 57,60% y teléfono 65,90% de cobertura.

**Tabla 1. Cobertura de servicios públicos en Tuluá.**

Servicio Público	Número de viviendas	Porcentaje de cobertura (%)
Energía eléctrica	47.989	98.10
Alcantarillado	46.863	95.80
Acueducto	47.597	97.30
Gas natural	28.177	57.60
Teléfono	32.237	65.90

Fuente: Anuario estadístico del Municipio de Tuluá 2013

Tuluá es un pueblo plural, diverso y cosmopolita, laborioso y comunicativo, que se destaca por su pujante de actividad comercial, educadora y de servicios, y se perfila como líder en el desarrollo humano sostenible de la región. Una ciudad en franca construcción y desarrollo. Tierra buena, habitada por gente alegre y emprendedora.

**Ubicación Geográfica:** Tuluá está ubicada en el suroeste colombiano, en el centro del departamento del Valle del Cauca entre las cordillera Central y el Rio Cauca; su posición geográfica es a 4° 05' 16'' de latitud norte y 76° 12' 03'' de longitud occidental. Se distinguen cuatro zonas fisiográficas: La zona Plana, el Pie de Monte de la cordillera Central, la Media y la Alta Montaña. La cabecera municipal está a 960 metros msnm, en la zona plana y 4.400 metros de altitud en los páramos de Barragán y Santa Lucía.

**Hidrografía:** En materia de recurso hídrico el municipio cuenta con el río Tuluá que pasa por su casco urbano y los ríos Bugalagrande y Morales como estructura central. Con los ríos San Marcos y Frazadas y con las acequias o quebradas del ahorcado, La Ribera, Tesorito, La Luisa, La Mina, Piedritas, Zabaletas y Zorrilla, como estructura ramificada y en el río Cauca como eje final de todas las vertientes.

**Límites del Municipio de Tuluá según Anuario estadístico 2013:** Por el Oriente: Desde el nacimiento del río Bugalagrande, quebrada De Montecristo, hasta el nacimiento del río Tuluá, laguna de Las Mellizas, siguiendo la división entre el Valle del Cauca y el Tolima en la Cordillera Central.

Por el Sur: Por el cauce del río Tuluá hasta Puente Zinc, siguiendo hacia el suroeste buscando la división de aguas entre la cuenca de los ríos San Pedro y Tuluá, sigue por esta hacia el Norte hasta encontrar el nacimiento del zanjón Del Sastre hasta su función con el zanjón de Burriga y por este al río Tuluá.

Por el Norte: Por el cauce el Bugalagrande hasta la quebrada La Luisa. Por este hacia el sur buscando el nacimiento de la quebrada Zabaletas en Pardo Alto y por el cauce de la quebrada Zabaletas hasta el río Morales. Por el río Morales hasta su desembocadura en el río Cauca.

Por el Occidente: Siguiendo el curso del río Cauca, desde el zangón de Burriga hasta la desembocadura del río Morales.

**Extensión Territorial:** La extensión territorial total del Municipio es de 915,9 kilómetros cuadrados (Km<sup>2</sup>) de los cuales el 98,41% corresponde al sector Rural y 1,59% al sector urbano.

**Tabla 2. Extensión territorial de Tuluá**

Sector	KM <sup>2</sup>	Hectáreas (Ha)	Porcentaje (%)
Urbano	15.2	1.520	1.59
Rural	900.7	90.075	98.41
<b>Total</b>	<b>915.9</b>	<b>91.595</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Anuario Estadístico del Municipio de Tuluá 2013

**División político administrativa:** El Municipio de Tuluá en el sector urbano se encuentra dividido en 135 Barrios organizados en nueve (9) comunas y en el sector rural en 25 corregimientos con 138 veredas. Los corregimientos se encuentran organizados en 10 unidades funcionales.

Según el censo realizado por el DANE, se dice que en la cabecera se encuentran 42.543 viviendas; 42.452 hogares en general; 157.512 personas.

En el resto del municipio el censo arroja 6.375 viviendas; 6.489 hogares; 25.724 personas.

En el tipo de viviendas, se dice que Tuluá cuenta con 34.536 casas indígenas con un porcentaje de 70,60%, 12.034 apartamentos con un porcentaje de 24,60% y 2.384 cuartos u otros con un porcentaje de 4,80% para un total de 48.918 viviendas.

**Hechos Victimizantes dentro del municipio:** Dentro del municipio de Tuluá en el 2013 se presentaron 893 casos de desplazamiento forzado, 386 homicidios, seguidos de diferentes casos de victimización a los ciudadanos como 38 casos de atentados terroristas entre otros.

**Tabla 3. Hechos Victimizantes 2012-2013**

Hechos Victimizantes	Cantidad 2013	Cantidad 2012	Variación
Desplazamiento forzado	893	498	79.32%
Homicidios	386	349	10.60%
Atentado terrorista	38	32	18.75%
Atentado terrorista y otro	25	1	2400.00%
Delito contra la integridad sexual	7	5	40.00%
Delito contra la integridad sexual y otro	9	1	800.00%
Otros hechos victimizantes	225	124	81.45%
<b>Total declarantes</b>	<b>1.583</b>	<b>1.010</b>	<b>56.73%</b>

Fuente: Anuario Estadístico del Municipio de Tuluá 2013

Los delitos de mayor impacto registrados en el 2013 dentro del Municipio fueron los casos de lesiones personales (436), hurtos a personas (408) y homicidios (129).

**Tabla 4. Delitos en el Municipio de Tuluá**

DELITO	CANTIDAD
Lesiones	436
Hurto a personas	408
Hurto a motocicletas	169
Homicidios	129
Hurto a comercio	120
Hurto a residencias	91
Hurto de automotores	18
Hurto/Abigeato	4

Fuente: Anuario estadístico del Municipio de Tuluá 2013

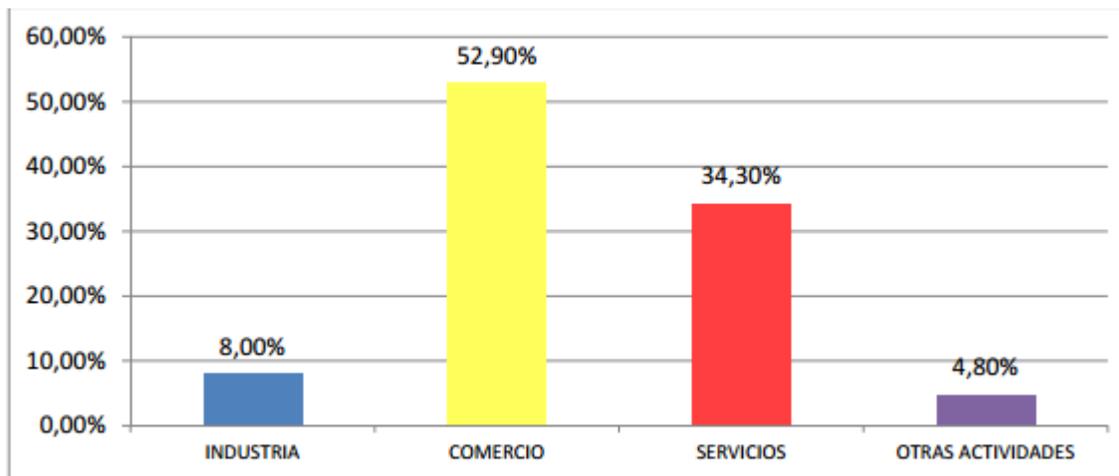
**Vías urbanas y rurales:** Según Anuario Estadístico de Tuluá del año 2013, las vías rurales del Municipio representan 1.413 kilómetros, de los cuales 23 kilómetros tienen mala pavimentación; 304 kilómetros cuentan con afirmado malo;

298 kilómetros afirmado regular y 751 kilómetros afirmados buenos; solo 37 kilómetros tienen buena pavimentación.

**Economía:** Tuluá extiende su influencia socioeconómica sobre un número representativo de municipios vecinos, siendo considerada como un centro regional al que concurre una población flotante que asciende a 395.717 personas según datos obtenidos del DANE, las cuales provienen principalmente de los municipios de Andalucía, Bolívar, Bugalagrande, Riofrío, Roldanillo, San Pedro, Sevilla, Trujillo y Zarzal<sup>8</sup>.

El municipio de Tuluá se caracteriza por ser comercial con un porcentaje de 52,90%, seguida por empresas prestadoras de servicios del 34,30%. Según la distribución por actividad económica los porcentajes son:

**Gráfica 1. Actividad Económica de Tuluá**



Fuente: Anuario Estadístico del Municipio de Tuluá 2013

A nivel financiero Tuluá cuenta con una liquidez a corto plazo de 1.99%, Determinando así la capacidad del Municipio para cubrir sus deudas a corto plazo, ya que muestra por cada peso que se debe cuantos pesos se tienen para respaldarlo. (Si el valor es menor a 1 la entidad está en riesgo en el corto plazo para cubrir sus deudas). Su capital de trabajo es de \$ 42.956.099.384, (activo corriente con el que cuenta el Municipio para operar después de pagar las deudas y otras obligaciones).

**Amenazas naturales:** Según la investigación realizada para la elaboración del documento técnico de aprobación del POT 2014, en el municipio de Tuluá se han presentado amenazas naturales relacionadas principalmente con inundaciones,

<sup>8</sup> Documento técnico para la aprobación del POT del Municipio de Tuluá 2014

deslizamientos y vendavales, cuyas principales afectaciones fueron durante el periodo que comprende los años 2003 al 2012.

La amenaza por inundaciones es la principal en el municipio de Tuluá, sobre todo en las áreas del sector occidental del municipio, que se inundaron por desbordamiento del río Cauca en el período del 2010 – 2011. En el casco urbano se presenta inundaciones por desbordamiento de los ríos Tuluá, Morales y la quebrada La Rivera. Algunos puentes no tienen la capacidad suficiente para el cauce del respectivo drenaje, en algunos sectores los muros de contención lateral de los afluentes son de menor cota a los requeridos

El municipio de Tuluá presenta una amenaza sísmica Media, mientras que hacia el sector más occidental del Departamento se presenta una amenaza sísmica Alta

La amenaza cerámica está relacionada con los eventos atmosféricos como rayos y truenos, los cuales son considerados eventos cerámicos. Para el departamento de Valle del Cauca se presenta una región con Altos niveles cerámicos; en esta región se aprecian curvas isocerámicas de 210 a 240, lo cual indica una alta amenaza cerámica en el Municipio.

Se presenta riesgo por procesos de remoción en masa en la parte rural de algunas viviendas que se encuentran muy próximas a los sectores de inestabilidades activas.

**Problemática ambiental:** En el área urbana de Tuluá se realizan actividades que son incompatibles con respecto a la vivienda, como lo es la minería; se evidencia a lo largo del Río Tuluá y Morales que se lleva a cabo la extracción de arena y grava para la construcción, debido a la sobrecarga de sólidos que estos cuerpos de agua transportan, lo cual es una clara evidencia de problemas de remoción en masa que sucede aguas arriba en la parte rural en donde aparentemente existe conflicto de uso del suelo que produce pérdida de la cobertura vegetal protectora<sup>9</sup>.

Lo anterior en particular es “bien visto” por la Administración y los entes de control ambiental ya que aducen que retirar el material de arena y grava mejora la capacidad hidráulica del valle del río y por lo tanto sirve para que en las temporadas invernales éste fluya más rápido.

Otra actividad extractiva evidenciada es la extracción de arcilla para la fabricación de ladrillo y teja en el sector de Agua Clara que pese a no ser en la actualidad área urbana, por su cercanía a ésta, sus impactos son compartidos:

Impacto social: por la tenencia de la tierra y la necesidad de vivienda.

---

<sup>9</sup> Documento técnico para la aprobación del POT del Municipio de Tuluá 2014

Impacto ambiental: por la generación de nichos productores de condiciones insalubres como son los huecos dejados por la actividad extractiva en donde se acumula agua que se contamina y pudre in situ provocando la propagación de insectos y vectores de enfermedades como el dengue.

Por otra parte la Administración han destinado parte de estos huecos para la disposición de escombros, lo cual se ha venido realizando de forma anti técnica sin obras básicas como son, cerramiento, patios de acopio y selección, instalación de drenajes y ductos de ventilación, compactación de los desechos, impermeabilización de las celdas y la clausura en debida forma para su incorporación de este tipo de espacios al sistema de áreas restauradas del municipio como parque, bosque, granja, etc. Al no existir esto, la Administración indica que una vez se haga la reconfiguración del terreno, seguidamente la población aledaña procede a invadir.

La extracción de arcilla deja huecos y allí se realizan rellenos parciales de los terrenos. Dicha medida no es suficiente para garantizar una rehabilitación de los terrenos intervenidos ya que éstos presentarán limitaciones para su uso. En la medida en que la rehabilitación de los terrenos intervenidos por la minería no obedezca a un plan coherente y estudiado de la Administración Municipal, tal iniciativa se constituirá en una fuente de problemas futuros y la incertidumbre muy sobre el uso del suelo.

Lo anterior tiene un agravante y es que el municipio de Tuluá tiene reconocidos los siguientes riesgos, los cuales sumados al recurso hídrico y suelo pueden resultar críticos en un momento dado, estos son:

**Naturales:** Inundación, sismicidad, remoción en masa.

**Antrópicos:** Incendios forestales, derrames de derivados del petróleo y agroquímicos.

Pese a esta problemática, el desarrollo del municipio ha sido ignorante de la magnitud de esta, caso específico permitir la construcción de vivienda en zona inundable como es el macro proyecto Ciudadela del Valle y barrios informales en Agua Clara, en donde se construye sin tener en cuenta parámetros básicos de resistencia; en zonas de remoción en masa como es el caserío La Iberia; zonas de riesgo por incendio en áreas aledañas a los cultivos de caña en donde la quema pese a no ser permitida se realiza de forma cultural para eliminar el vello urticante de la hoja de caña.

Este panorama debe ser materia de análisis y de atención por parte de la Administración y CVC, ya que las zonas de desarrollo de vivienda parece ser incontrolable, que no hay una política clara de Gestión del Riesgo y la Calidad<sup>10</sup>.

### 3.2 ENTORNO POLÍTICO

En Colombia el sector de la construcción constituye uno de los mayores generadores de empleo y reactivador de la economía nacional, debido a esto el gobierno dicta algunas normas y leyes que en algunos casos impacta positivamente a las empresas del sector, ya que dichas políticas tienen como objetivo principal impulsar el sector y garantizar un crecimiento del PIB y una disminución en las tasas de desempleo.

Según información extraída del departamento de estudios jurídicos de la Cámara Colombiana de la Construcción -CAMACOL en la Consulta No. 0042 – 2007 en los Beneficios de la Construcción VIS, el Estado Colombiano en los años 90 se convirtió en un facilitador de procesos mediante apoyo financiero y técnico (la creación de mecanismos para asegurar el acceso al crédito bancario de las familias más pobres y estímulos a los constructores), que cambió el enfoque de una política económica orientada por el otorgamiento de subsidios a la oferta, por una que fortalece y estimula los subsidios directos a la demanda. En esa medida, se creó un esquema de subsidios para los hogares beneficiarios y para los constructores se crearon una serie de estímulos tributarios que buscaron dinamizar el mercado de vivienda de interés social, más no se contemplaron subsidios propiamente dichos para estos últimos.

Así, el subsidio de vivienda de interés social (VIS), se convirtió en un aporte en dinero o en especie que otorga el Gobierno Nacional a través del Fondo Nacional de vivienda, adscrito al Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, a las familias de bajos ingresos, siempre que el beneficiario cumpla con los requisitos que establece la Ley 3 de 1991<sup>11</sup>.

Se analizarán algunas leyes que son dirigidas a las empresas del sector y pueden ser aprovechadas de manera correcta por las organizaciones.

**Obligatoriedad de provisión de suelo para VIS:** tiene su origen en la Ley 388 de 1997, la cual definió expresamente la misma, para el caso de incorporación de suelo de expansión urbana y para los planes parciales de renovación urbana, bajo la premisa que los proyectos VIS se puedan localizar en otras zonas de la ciudad:

---

<sup>10</sup> Documento técnico para la aprobación del POT del Municipio de Tuluá 2014

<sup>11</sup> Camacol. (2007). Departamento de estudios jurídicos de la Cámara Colombiana de la Construcción. Consulta No. 0042 – 2007 en los Concepto Beneficios Construcción VIS.

Artículo 92<sup>o</sup>. Planes de ordenamiento y programas de vivienda de interés social. Los municipios y distritos determinarán sus necesidades en materia de vivienda de interés social, tanto nueva como objeto de mejoramiento integral, y de acuerdo con las mismas definirán los objetivos de mediano plazo, las estrategias e instrumentos para la ejecución de programas tendientes a la solución del déficit correspondiente. En todo caso al incorporar suelo de expansión urbana, los planes de ordenamiento y los instrumentos que los desarrollen determinarán porcentajes del nuevo suelo que deberán destinarse al desarrollo de programas de vivienda de interés social. Igual previsión habrán de contener los planes parciales para programas de renovación urbana, lo anterior, sin perjuicio de que este tipo de programas se localicen en otras zonas de la ciudad, de acuerdo con las normas generales sobre usos del suelo. Los planes parciales correspondientes determinarán la forma de definir las localizaciones de los terrenos tendientes al cumplimiento de los porcentajes expresados, así como los mecanismos para la compensación de las cargas urbanísticas correspondientes, cuando a ello hubiere lugar<sup>12</sup>.

**Ley 3 de 1991 subsidio familiar de vivienda:** como un aporte estatal en dinero o especie, otorgado por una vez al beneficiario para facilitarle una solución de vivienda de interés social, sin cargo de restitución, siempre que el beneficiario cumpla con las condiciones de Ley y de su reglamento. Por su parte, la Ley 60 de 1993 facultó a los municipios para otorgar subsidios para la compra de vivienda, de lotes con servicio para construir; o para participar en programas de soluciones de vivienda definidas por la Ley; suministrar o reparar vivienda y dotarla de servicios básicos a hogares con ingresos inferiores a cuatro salarios mínimos.

La cuantía del subsidio es definida por las autoridades municipales competentes, de acuerdo con los recursos disponibles, las condiciones socioeconómicas de los hogares y el tipo y valor de la solución, pero salvo los casos de atención de desastres, atención a los desplazados por la violencia y hogares con ingresos no superiores a dos (2) salarios mínimos mensuales legales, el monto resultante de la sumatoria del subsidio otorgado por Fonvivienda, el Banco Agrario y los complementarios de los municipios, no puede exceder el setenta por ciento (70%) del precio o valor de la solución a la cual se aplicará. Estos subsidios, que se entregan de forma complementaria a los Nacionales, pueden ser en dinero o en especie, según lo determinen las autoridades municipales competentes y deben ser destinados exclusivamente a viviendas de interés social prioritario (75 s.m.m.l.v)<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Camacol. (2013). Consultada en Agosto de 2015, Obligatoriedad de la Provisión de Suelo para VIS/VIP, pagina web: <http://camacol.co/informacion-economica/cifras-sectoriales/construccion-en-cifras>

<sup>13</sup> Camacol. (2013). Consultada en Agosto de 2015, Obligatoriedad de la Provisión de Suelo para VIS/VIP, pagina web: <http://camacol.co/informacion-economica/cifras-sectoriales/construccion-en-cifras>

## **Estímulos tributarios para los desarrolladores de vivienda social:**

- 1) Los constructores de viviendas de interés social, bien sean constructores privados, cooperativas, organizaciones no gubernamentales u otras entidades sin ánimo de lucro, cuyos planes estén debidamente aprobados, tienen derecho a la devolución o compensación del impuesto al valor agregado IVA pagado en la adquisición de materiales para la construcción de dichas viviendas en una proporción al cuatro por ciento (4%) del valor registrado en las escrituras de venta del inmueble<sup>14</sup>.
- 2) Exclusión del IVA de los Ladrillos y bloques de calicanto, de arcilla, y con base en cemento, bloques de arcilla silvocalcáre<sup>15</sup>.
- 3) Con el propósito de incentivar la construcción de vivienda de interés social nueva, para arrendar a través de sociedades especializadas reglamentadas para el efecto, serán renta exenta los ingresos por ellas recibidos por concepto de cánones de arrendamiento de cada vivienda durante los diez (10) años siguientes a su construcción<sup>16</sup>.
- 4) No están sometidas al impuesto de timbre las escrituras públicas de enajenación de inmuebles para viviendas urbanas clasificadas en los estratos socioeconómicos uno, dos y tres. (Estatuto Tributario)<sup>17</sup>.

**Decreto 0428 de 2015 Programa de Promoción de Acceso a la Vivienda de Interés Social “Mi Casa Ya”:** Este programa busca lograr la concurrencia del subsidio familiar de vivienda y la cobertura de tasa de interés, para promover el acceso a la vivienda de interés social para aquellos hogares cuyos ingresos se encuentren entre los (2) dos y los (4) cuatro salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV).

El desembolso de dichos subsidios estará condicionado al desembolso de un crédito para adquisición de vivienda y a través del establecimiento de crédito que otorgue éste, se podrá acceder a la cobertura a la tasa de interés. El monto del subsidio familiar de vivienda será de hasta (20) veinte SMMLV para aquellos hogares cuyos ingresos mensuales sean superiores a dos y hasta tres SMMLV. Por su parte, los hogares cuyos ingresos mensuales sean superiores a tres SMMLV y hasta cuatro SMMLV recibirán un subsidio familiar de vivienda de hasta (12) doce SMMLV.<sup>18</sup>

---

<sup>14</sup> Ley 0633 de 2000. artículo 49º

<sup>15</sup> Estatuto Tributario. artículo 424º

<sup>16</sup> Ley 820 de 2003, artículo 41º

<sup>17</sup> Documento de Tendencias Económicas de Camacol Marzo 2015

<http://camacol.co/sites/default/files/IE->

<sup>18</sup> Ibíd.

**Ley 1469 del 30 de Junio de 2011, Macro proyectos e interés social Nacional:**

Los Macro proyectos de Interés Social Nacional son el conjunto de decisiones administrativas y de actuaciones urbanísticas, definidas de común acuerdo entre el Gobierno Nacional y las administraciones municipales y distritales en el ámbito de sus respectivas competencias, para la ejecución de operaciones urbanas integrales de impacto municipal, metropolitano o regional que garanticen la habilitación de suelo para la construcción de vivienda y otros usos asociados a la vivienda y la correspondiente infraestructura de soporte para el sistema vial, de transporte, de servicios públicos, espacios públicos y equipamientos colectivos.

Los Macro proyectos de Interés Social Nacional deberán atender de forma preferente el déficit de vivienda de la respectiva entidad territorial, y establecer mecanismos para asegurar que los hogares de menores ingresos y la población vulnerable puedan acceder a las soluciones habitacionales que produzcan los Macroproyectos<sup>19</sup>.

**Plan de Impulso para la Productividad y el Empleo, Pipe, 2.0:** Con este plan se contará con 50 mil cupos disponibles en todo el País para comprar vivienda nueva entre 87 y 215 millones de pesos, fue un anuncio del Presidente de la Republica Juan Manuel Santos en el mes de Mayo de 2015. Se subsidiará la tasa de interés para los hogares que estén interesados en adquirir su vivienda nueva.

En este sentido 50 mil familias de clase media podrán tener casa propia y se generarán entre 85 mil y 100 mil empleos directos, y cerca de 250 mil indirectos<sup>20</sup>.

**Tratados de Libre Comercio (TLC):** Los TLC generan nuevas oportunidades de negocios para el sector constructor con la apertura del mercado estadounidense para las empresas nacionales productoras de insumos de esta cadena productiva. Y puede facilitar un avance tecnológico debido a que aumenta la disponibilidad de insumos de construcción.

La dirigente gremial de Camacol afirma que el TLC con Estados Unidos introduce un poderoso dinamizador de la demanda por edificaciones no residenciales (centros logísticos, bodegas, oficinas, locales comerciales, hoteles, etc.) explicado por el incremento en la actividad de aquellas empresas que actualmente exportan bienes y servicios a este país y que requerirán aumentos de capacidad instalada o las nuevas instalaciones de empresas estadounidense que inicien operaciones en Colombia<sup>21</sup>.

---

<sup>19</sup> Ministerio de Vivienda

<sup>20</sup> Ministerio de Vivienda <http://www.minvivienda.gov.co/sala-de-prensa/noticias/2015/mayo/minvivienda-anuncia-mas-subsidios-a-la-tasa-de-interes-y-30-mil-cupos-adicionales-de-mi-casa-ya-con-el-pipe-2-0>

<sup>21</sup> Ministerio de Vivienda

**Ley 1537 Junio de 2012:** Se dictan normas tendientes a facilitar y promover el desarrollo urbano y el acceso a la vivienda.

**Ley 1454 de 2011:** La presente Ley tiene por objeto dictar las normas orgánicas para la organización político administrativa del territorio colombiano; enmarcar en las mismas el ejercicio de la actividad legislativa en materia de normas y disposiciones de carácter orgánico relativas a la organización político administrativa del Estado en el territorio; establecer los principios rectores del ordenamiento; definir el marco institucional e instrumentos para el desarrollo territorial; definir competencias en materia de ordenamiento territorial entre la Nación, las entidades territoriales y las áreas metropolitanas y establecer las normas generales para la organización territorial.

**Plan Nacional de Desarrollo 2014 - 2018:** Todos por un nuevo País, es el de construir una Colombia en paz, equitativa y educada.

La paz, la equidad y la educación conforman un círculo virtuoso. Una sociedad en paz es una sociedad que puede focalizar sus esfuerzos en el cierre de brechas y puede invertir recursos en mejorar la cobertura y calidad de su sistema educativo.

Una sociedad equitativa es una sociedad sin marcadas diferencias socio-económicas que permite la convivencia pacífica y facilita las condiciones de formación en capital humano. Finalmente, una sociedad educada es una sociedad que cuenta con una fuerza laboral calificada, sin grandes diferencias de ingresos y con ciudadanos que resuelven sus conflictos sin recurrir a la violencia.

De forma más simple: la paz favorece la equidad y la educación, la equidad propicia la paz y la educación, y la educación genera condiciones de paz y equidad. Por esto, el énfasis de este Plan Nacional de Desarrollo se concentra en estos tres pilares, fundamentales en la consolidación de los grandes logros de los últimos cuatro años y en la visión de los próximos cuatro en pro de un nuevo País.

**Resolución 0895 de 2011:** Por medio de la presente Resolución se establece la metodología y condiciones que deben seguirse por las entidades evaluadoras, de acuerdo con lo establecido por los artículos 16, 17 y 19 del Decreto 2190 de 2009 para el otorgamiento de la elegibilidad y calificación de planes de vivienda de interés social urbana en las modalidades de adquisición de vivienda, construcción en sitio propio y mejoramiento, presentados a consideración de las mismas. “Todos los Colombianos tienen derecho a vivienda digna”. El Estado fijará las condiciones necesarias para hacer efectivo este derecho y promoverá planes de vivienda de interés social, sistemas adecuados de financiación a largo plazo y formas asociativas de ejecución de estos programas de vivienda”

**Decreto 1490 de 2011 Proyectos Integrales de Desarrollo Urbano:** Constituyen el conjunto de decisiones administrativas y de actuaciones urbanísticas, definidas

de común acuerdo con las autoridades de planeación de los municipios y distritos, necesarias para la ejecución de operaciones urbanas integrales que garanticen la habilitación de suelo urbanizable para la ejecución de los proyectos de construcción de vivienda y reubicación de asentamientos humanos para atender la emergencia económica, social y ecológica Nacional.

En los Proyectos Integrales de Desarrollo Urbano se definirán las condiciones para la construcción y reubicación de viviendas, especialmente viviendas de interés social (VIS) y viviendas de interés prioritario (VIP), el desarrollo de otros usos, la extensión o ampliación de la infraestructura para el sistema vial, y de servicios públicos domiciliarios, y la ejecución de espacios públicos y equipamientos colectivos, ya sea que se trate de predios urbanos, rurales o de expansión urbana.

**Resolución 2400 de 1979. Estatuto General de Seguridad:** establece algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo, en la que se enmarcan: campo de aplicación, obligaciones de los patronos, obligaciones de los trabajadores, inmuebles destinados a los establecimientos de trabajo (edificios y locales, servicios de higiene, higiene en los lugares de trabajo, orden y limpieza, evacuación de residuos o desechos, campamentos de los trabajadores), y las normas generales sobre riesgos químicos y biológicos en los establecimientos de trabajo.

**Decreto 1469 de 2010. Licencia urbanística:** Es la autorización previa para adelantar obras de urbanización y parcelación de predios, de construcción y demolición de edificaciones, de intervención y ocupación del espacio público, y para realizar el loteo o subdivisión de predios, expedida por el curador urbano o la autoridad municipal competente, en cumplimiento de las normas urbanísticas y de edificación adoptadas en el Plan de Ordenamiento Territorial, en los instrumentos que lo desarrollen o complementen, en los Planes Especiales de Manejo y Protección (PEMP) y en las leyes y demás disposiciones que expida el Gobierno Nacional. La expedición de la licencia urbanística implica la certificación del cumplimiento de las normas y demás reglamentaciones en que se fundamenta y conlleva la autorización específica sobre uso y aprovechamiento del suelo.

### **3.3 ENTORNO LEGAL**

Para el sector de la construcción existen leyes específicas que rigen las empresas para garantizar la transparencia de los procesos y evitar abusos o violaciones contra los empleados, los clientes o el mismo Estado.

Las leyes son de carácter obligatorio, y resultan ser fundamentales para regular conductas que puedan afectar a terceros.

Las empresas antes de tomar una decisión deben conocer la normatividad que rige el sector o la actividad que se realiza y la incidencia que dichas leyes puedan

tener en ella. Se revisarán algunas leyes citadas por Camacol, que conforman el entorno legal del sector de la construcción:

**Normas Sismo Resistentes NSR10:** El Decreto 926 de 2010 modificado por el Decreto 2525 de 2010 establece los requisitos de carácter técnico y científico para construcciones sismo resistentes, los cuales se encuentran contenidos en el Reglamento Colombiano de la Construcción NSR-10.

De acuerdo con el Artículo 1º, el Reglamento Colombiano de la Construcción NSR 10 entró a regir el 15 de diciembre de 2010, por lo cual todas las licencias de construcción tramitadas con posterioridad a esta fecha deberán acogerse a él. En cuanto a las licencias solicitadas con anterioridad al 15 de diciembre de 2010, el Decreto 2525 permite que ésta se realice bien sea de acuerdo a la NSR 98 o a la NSR 10 a discreción del solicitante.

Parágrafo. Quienes soliciten licencias de construcción durante el periodo comprendido entre la fecha de publicación y la fecha de entrada en vigencia del presente Decreto, podrán acogerse a sus requisitos".

**Artículo 310 del Código Sustantivo del Trabajo (CST):** Los trabajadores de la construcción, muy a pesar de su naturaleza jurídica especial se rigen por las estipulaciones del Código Sustantivo del Trabajo, el cual en el Capítulo VII del Título IX referente a las prestaciones de los "Trabajadores de la Construcción", delimita que estos tienen un régimen jurídico específico y exceptivo.

Por ende, por mandato expreso legal el Artículo 310 del Código Sustantivo del Trabajo (CST), determina que: "A los trabajadores de la construcción se les reconocerá el auxilio de cesantía y las vacaciones, así: El auxilio de cesantía por todo el tiempo servido, a razón de tres (3) días salario por cada mes completo de trabajo, siempre que se haya servido siquiera un mes, y debe pagarse a la terminación del contrato por cualquier causa". (Camacol, 2015).

Así, respecto al auxilio de cesantía el empleador debe reconocerle al trabajador esta prestación social, mientras éste haya laborado por más de un mes, y debiéndose reconocer al finalizar la labor, sin importar la justificación que llevó a la terminación del contrato, teniendo como esquema de liquidación lo estipulado en el artículo mencionado.

Respecto a las vacaciones remuneradas de los trabajadores de la construcción, el Artículo 310 del CST determina que frente a éstas tendrán derecho a: "Las vacaciones remuneradas de quince (15) días hábiles y consecutivos por cada año de servicios y proporcionalmente por fracciones de año, cuando se haya trabajado por lo menos un mes (1)". (Camacol, 2015).

**Ley 100 de 1993. El sistema de seguridad social integral:** Tiene por objeto garantizar los derechos irrenunciables de la persona y la comunidad para obtener la calidad de vida acorde con la dignidad humana, mediante la protección de las contingencias que la afecten. El sistema comprende las obligaciones del Estado y la sociedad, las instituciones y los recursos destinados a garantizar la cobertura de las prestaciones de carácter económico, de salud y servicios complementarios, materia de esta Ley, u otras que se incorporen normativamente en el futuro. (Camacol, 2015)

**Resolución 02413 de 1979:** Por la cual se dicta el Reglamento de Higiene y Seguridad para la Industria de la Construcción.

**Ley 1466 de 2011. Comparendo Ambiental:** La finalidad de la presente Ley es crear e implementar el Comparendo Ambiental como instrumento de cultura ciudadana, sobre el adecuado manejo de residuos sólidos y escombros, previendo la afectación del medio ambiente y la salud pública, mediante sanciones pedagógicas y económicas a todas aquellas personas naturales o jurídicas que infrinjan la normatividad existente en materia de residuos sólidos, así como propiciar el fomento de estímulos a las buenas prácticas ambientalistas. Esta Ley busca aplicar los instrumentos legales para proteger desde la fraternidad social y la recuperación ambiental, a los hombres y mujeres que trabajan en la actividad del reciclaje excluyendo el ejercicio arbitrario de la facultad sancionatoria frente a la población vulnerable y garantizando plenamente el derecho al trabajo.

**Resolución 3673 de 2008. Reglamento Técnico de Trabajo Seguro en Alturas:** que aplica a todos los empleadores, empresas, contratistas, subcontratistas y trabajadores de todas las actividades económicas de los sectores formales e informales de la economía, que desarrollen trabajos en alturas con peligro de caídas. Para efectos de la aplicación de la norma se entiende por trabajo en alturas, toda labor o desplazamiento que se realice a 1,50 metros o más sobre un nivel inferior.

**Aprobación de nuevo POT en el Municipio de Tuluá 2014:** El componente general y el modelo de ordenamiento del POT son los referentes iniciales del análisis, considerando que como se expresa en el articulado, desde el ordenamiento se busca posicionar regionalmente al municipio y en lo que respecta a las actividades urbanas, se pretende consolidar y potenciar la vocación de ciudad comercial y prestadora de servicios a la región, mediante políticas encaminadas a fortalecer la actividad comercial, buscar el desarrollo de las mejores condiciones para el ejercicio de dichas actividades y estimular la creación de nuevos negocios y nuevas inversiones.

Los procesos de planificación del municipio de Tuluá, asociados a la revisión del POT 2014, tendrán como determinante estructural la población y la satisfacción de necesidades colectivas para mejorar la calidad de vida, tanto en su dimensión

física como la relacionada con las formas de vida municipales y los sistemas de valores que regulan la vida cotidiana y los factores de arraigo, propio y orgullo de los tuluños por su territorio.

De tal forma, la población y su calidad de vida se constituyen en determinantes de primer orden, tanto para la proyección de sistemas estructurales del territorio (espacio público, vías y equipamientos), como para la asignación de tratamientos urbanísticos que definan las posibilidades de crecimiento y densificación del territorio urbano. Para la asignación de los tratamientos urbanísticos, como punto de partida de la comprensión del territorio, se tendrán en cuenta las condiciones urbanas de los distintos sectores del municipio, a través de la medición de indicadores que relacionen las posibilidades de acceso de la población y la cobertura de los elementos que garantizan condiciones de calidad de vida: espacio público, equipamientos colectivos y sistemas de movilidad<sup>22</sup>.

**Decreto 2375 de 1974. Fondo Nacional de Formación Profesional de la Industria de la Construcción:** A través de este Decreto se exoneró a la industria de la construcción de la obligación de contratar aprendices y en su lugar se creó el Fondo Nacional de Formación Profesional de la Industria de la Construcción (FIC), al cual los empleadores de este ramo deben contribuir mensualmente con una suma igual a un (1) salario mínimo legal mensual vigente por cada cuarenta (40) trabajadores de obra que laboren bajo sus órdenes. Es importante señalar que el aporte al FIC es diferente al aporte parafiscal con destino al SENA que también deben pagar los empleadores de este sector. La reglamentación actual del FIC para su cobro y administración está contenida en la Resolución 2370 del 2008 que reemplazó la Resolución 945 del 2002.

El objetivo primordial del FIC es desarrollar y apoyar programas de formación, certificación y actualización que fortalezcan los oficios y ocupaciones de la industria de la construcción, con la asesoría de CAMACOL y otras entidades de la industria de la construcción. Esto contribuye a la especialización y eficiencia de la mano de obra dentro del sector.

**ISO 9001:** La implementación de ISO 9001, Establece la estructura de un Sistema de Gestión de la Calidad en red de procesos que proporciona las bases fundamentales para controlar las operaciones de producción y de servicio dentro del marco de un Sistema de Gestión de la Calidad, es una metodología para la solución de problemas reales y potenciales que mejora la orientación hacia el cliente y el incremento en la competitividad.

La certificación ICONTEC ISO 9001, Sistema de Gestión de la Calidad, proporciona una base sólida para un Sistema de Gestión, en cuanto al cumplimiento satisfactorio de los requisitos del sector y la excelencia en el

---

<sup>22</sup> Documento técnico para la aprobación del POT 2014 del municipio de Tuluá

desempeño, características compatibles con otros requisitos y normas como el Sistema de Gestión Ambiental, Seguridad, Salud Ocupacional y Seguridad Alimentaria, entre otros<sup>23</sup>.

**ISO 14001:** La implementación de ISO 14001, permite definir los aspectos e impactos ambientales significativos para la organización, planteando objetivos y metas del desempeño ambiental. Esta implementación permite establecer programas de administración ambiental, definir la política ambiental de la organización y fortalecer la responsabilidad personal con el ambiente.

Los beneficios de su implementación es la emisión de una declaración de la conformidad del sistema de gestión ambiental de una empresa, luego de haber determinado mediante auditoría el cumplimiento de los requisitos especificados en la norma internacional ISO 14001, demuestra la capacidad de una organización para prevenir la contaminación y el control de sus aspectos e impactos ambientales significativos y lograr el cumplimiento de los requisitos ambientales legales y otros que suscriba, demuestra de la capacidad de la organización para la mejora continua en la protección del medio ambiente.

Esta implementación ayuda a las organizaciones a responder ante presiones y estímulos provenientes de las autoridades ambientales y otros estamentos, para lograr un desempeño ambiental sano y la conservación de los recursos naturales. Los requisitos de la norma ISO 14001 se integran apropiadamente en los procesos de las compañías y, con ayuda de la norma ISO 9001, se pueden desarrollar para crear un sistema de gestión.

### **3.4 ENTORNO DEMOGRÁFICO**

En el entorno Demográfico, Se hace referencia al estudio del Municipio de Tuluá, relacionando específicamente el tamaño de su población, su distribución, su tasa de inmigración entre otras.

Para el entorno demográfico se tuvo en cuenta la información de los Anuarios Estadísticos del Municipio de Tuluá del año 2012 y 2013, porque algunas variables como: “Personas que viven en el extranjero” y “Causas de cambio de residencia”, aparecen con datos estadísticas solo en el Anuario del año 2012 y se consideran importantes para el estudio del entorno.

Según anuario estadístico de Tuluá del año 2013, el municipio cuenta con una población proyectada al 2015 de 211.588 habitantes y una tasa de crecimiento anual de 1,21. La población tuluëña se encuentra distribuida el 86,17% en la zona urbana y el 13,86% en la zona rural. Tuluá es el centro de un área que abarca quince municipios, que suman no menos de 600 mil moradores los cuales le dan

---

<sup>23</sup> Página web de incontec.<http://www.incontec.org/index.php/es/sectores/construcción-e-inmobiliario>

el carácter de ciudad región, convirtiéndose en punto de encuentro comercial y de servicios, obligado para esta zona del País.

Tuluá cuenta con poblaciones agrícolas y ganaderas ubicadas en la zona media y de alta montaña, pues aunque su área urbana está ubicada sobre los 960 msnm, en su zona cordillerana llega hasta los 4400 msnm en la cumbre del páramo de Amoyá, donde nacen además, siete grandes ríos y más de 70 riachuelos siendo el agua su principal recurso estratégico. Tuluá es una potencia en producción de frutas, café y caña de azúcar, está incluido en la cadena productiva de la mora y el lulo, actualmente posee la segunda empresa Nacional de producción de jugos que exporta entre sus productos pulpa de fruta hasta los continentes africanos y asiáticos. También tiene un Ingenio productor de azúcar sulfatada y una industria productora de harina de varios cereales así como la empresa productora de levaduras de mayor tradición e importancia en Colombia.

La división territorial en el Municipio de Tuluá en el sector urbano se encuentra dividido en 132 Barrios organizados en nueve (9) comunas y en el sector rural en 25 corregimientos con 146 vereda. Los corregimientos se encuentran organizados en 10 unidades funcionales.

**Actividad Económica:** De los hogares tulués el 6,50% de la población cuentan con una actividad económica; el 93.50% de los hogares restantes están sin actividad económica.

**Tabla 5. Actividad económica de hogares**

HOGAR Y ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Con actividad económica	6.50%
Sin actividad económica	93.50
TOTAL	100%

Fuente: Anuario estadístico de Tuluá 2013

**Personas de Tuluá que viven en el extranjero:** El número de personas naturales de Tuluá que viven en el extranjero se toma del anuario estadístico 2012 del municipio, debido a que en los anuarios de años posteriores no consignan dicha información, son 13.581, donde España representa el porcentaje más alto de 53,70%.

**Tabla 6. Personas naturales de Tuluá que viven en el extranjero**

PAÍS	PERSONAS	PORCENTAJE
Australia	27	0.20%
Bolivia	27	0.20%
Perú	41	0.30%
México	149	1.10%
Canadá	217	1.60%
Costa Rica	217	1.60%
Panamá	231	1.70%
Ecuador	407	3.00%
Venezuela	475	3.50%
Otros	1.589	11.70%
USA	2.906	21.40%
España	7.293	53.70%
TOTAL	13.581	100.00%

Fuente: Anuario estadístico de Tuluá 2012.

**Causas de cambio de residencia:** Las causas por las cuales los tuluéños han cambiado de residencia en los últimos cuatro años, en primer lugar está la causa de razones familiares con 55,60%, dificultad de conseguir trabajo de 14,20%, amenazas para su vida de 3,50%.

**Tabla 7. Causas de cambio de residencia en Tuluá**

CAUSA	PORCENTAJE
Razones familiares	55.60%
Otras razones	21.20%
Dificultad para conseguir trabajo	14.20%
Amenaza por su vida	3.50%
Necesidades de educación	2.60%
Motivos de salud	1.90%
Riesgo de desastre natural	1.10%

Fuente: Anuario estadístico de Tuluá 2012

**Población de analfabetismo:** El grupo de edad entre 5 o más años representa un total de 6,5% de la población analfabeta y entre 15 años o más con un porcentaje de analfabetismo de 6,2.

**Tabla 8. Población analfabeta en Tuluá**

GRUPO DE EDAD	CABECERA%	RESTO %	TOTAL%
Analfabetismo 5 años o más	5.8	10.7	6.5
Analfabetismo 15 años o más	5.4	11.4	6.2

Fuente: Anuario estadístico de Tuluá 2013.

**Mortalidad:** Las trece primeras causas de mortalidad general en el año 2013 en Tuluá fueron 622, más las otras causas suman 983 casos. En segundo lugar se encuentra la causa de homicidios por arma de fuego, con 116 muertes del género masculino durante el año.

**Tabla 9. Primeras causas de mortalidad general en Tuluá año 2013**

No. Orden	Causas	No. Casos General	%	Tasa X 100.000 hab.	Masculino	Femenino
1	Infarto agudo de miocardio	148	15.06	71.6	75	73
2	Homicidio con arma de fuego	116	11.80	56.1	116	0
3	Accidente cerebro vascular	66	6.71	31.9	35	31
4	Epoc	64	6.51	31.0	35	29
5	Neumonía	54	5.49	26.1	30	24
6	Insuficiencia renal	42	4.27	20.3	23	19
7	Cáncer de pulmón	30	3.05	14.5	19	11
8	Cáncer de próstata	14	1.42	6.8	14	0
9	Cáncer de mama	11	1.12	5.3	0	11
10	Cáncer de páncreas	7	0.71	3.4	0	7
11	Insuficiencia cardiaca	25	2.54	12.1	13	12

1/2

No. Orden	Causas	No. Casos General	%	Tasa X 100.000 hab.	Masculino	Femenino
12	Accidente de tránsito (causa externa)	22	2.24	10.6	18	4
13	VIH /SIDA	16	1.63	7.7	10	6
	<b>SUB TOTAL</b>	<b>622</b>	<b>63.28</b>	<b>301.1</b>	<b>388</b>	<b>234</b>
14	Resto	361	36.72	174.7	187	174
	<b>TOTAL</b>	<b>983</b>	<b>100%</b>	<b>2.066.10</b>	<b>575</b>	<b>408</b>

2/2

Fuente: Anuario estadístico 2013 de Tuluá

Según anuario estadístico del municipio de Tuluá del año 2013, la tasa bruta de mortalidad en el municipio es del 7%.

**Esperanza de Vida:** La esperanza de vida en los hombres es de 72 años y de las mujeres de 82 años.

**Natalidad:** La tasa bruta de Natalidad por 1.000 habitantes en el municipio de Tuluá durante el año 2013 fue de 11,65%.

**Tabla 10. Tasa bruta de natalidad año 2013 en Tuluá**

AÑO	2013
Nacidos vivos	2.407
Población total de Tuluá	206.610
Mujeres de 15 a 49 años	57.307
Tasa bruta de natalidad X 1000 habitantes	11.65%
Tasa de fecundidad general pro 1000 MEF	42%

Fuente: Anuario estadístico 2013 del Municipio de Tuluá.

### 3.5 ENTORNO INTERNACIONAL

Betancourt (2011) “El entorno internacional se caracteriza por las relaciones exteriores, las dinámicas de comercio, las negociaciones y especialmente los acuerdos bilaterales y multilaterales”. De esta manera se conocerán las relaciones de Colombia con otros países y la manera en que influye la situación de naciones extranjeras con la economía colombiana y su desarrollo.

En la actualidad la economía mundial se encuentra con interrogantes que afectan de diferentes maneras el desempeño económico y el futuro de Colombia e incluso el estancamiento de economías desarrolladas. Algunos expertos como Ilan Goldfajn consideran que la economía colombiana continuará siendo impactada por el entorno internacional más que por factores internos, siendo la caída en los precios del petróleo el punto que más preocupa.

Según informe de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (Andi, 2015) el crecimiento mundial para el año 2015 será bajo, sin embargo las perspectivas de los empresarios es que Colombia en su coyuntura nacional e internacional presente un crecimiento económico en el 2015 por encima del 4% <sup>24</sup>.

La Andi señala que el escenario mundial es incierto para Colombia y son factores que elevan las alarmas debido al desplome en el precio internacional de productos básicos, como el petróleo, la desaceleración de la economía China y la lenta recuperación en Estados Unidos y Europa.

Se destaca de igual manera la situación actual que viven los países de la región como Venezuela, Argentina y Brasil; en otros países como Perú, Ecuador y Chile la coyuntura ha sido menos boyante.

El informe de la Andi del año 2015, afirma que el crecimiento mundial será bajo a pesar de que Estados Unidos se recupera y Europa continuará saliendo de la crisis; China se desacelerará.

La situación de Venezuela, sigue en declive por la drástica caída del precio del petróleo y la caída de la producción. El panorama es de inestabilidad macroeconómica en todos sus frentes: la inflación superior al 60%; la producción es prácticamente inexistente y persisten los altos niveles de escasez.

Brasil, registra dos trimestres consecutivos con tasas de crecimiento negativas y en Argentina se prevé una situación recesiva, y se enfrenta al problema en el manejo de su deuda externa.

En este contexto, Colombia también se verá impactado por la caída en el precio del petróleo que afectará el desempeño del sector de hidrocarburos y por ende a una fuerte caída en los recaudos tributarios.

Por otra parte Ilan Goldfajn, economista jefe del ItauUnibanco en una entrevista dada al periódico el Tiempo, considera que el hecho de que Europa, en especial los países de la periferia como España, Portugal, Grecia e Italia, no logren despegar sus economías, mientras avanza la recuperación de Estados Unidos,

---

<sup>24</sup> <http://www.dinero.com/economia/articulo/proyecciones-economicas-andi-para-2015/2045521-> Mayo 2015

seguirá siendo un factor que continuará gravitando sobre el desempeño de los países de la región, incluido Colombia.

En cuanto a la situación actual que vive Grecia, el analista senior de Casa de Bolsa Carlos Anaya, dice que “estamos apenas en el inicio de una crisis en Grecia que puede durar largo tiempo. La mayor expectativa para Colombia es el petróleo, lo que recibirá el mayor coletazo, puesto que la situación puede llevar a una debilidad de la moneda de la zona (el euro) frente al dólar. Esto encarecería el precio del crudo y haría descender la demanda”.

Agregó que, aparte del impacto griego sobre Colombia por cuenta del fortalecimiento del dólar (\$ 2.667,37), lo que puede afectar es el crudo, ya que los inversionistas pueden alejarse de las acciones para invertir en negocios de renta fija.

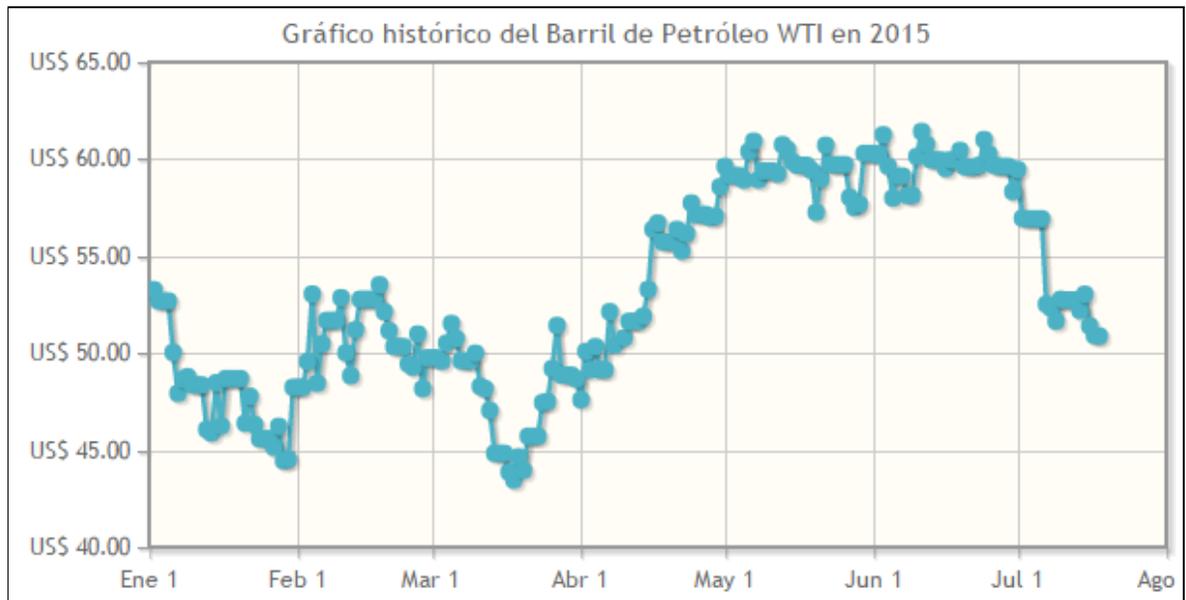
### Gráfica 2. Variación del dólar 2011-2015



Fuente: <http://dolar.com.co/dolar-historico/>

El petróleo en promedio se encuentra en \$ 53,35 el barril.

**Gráfica 3. Histórico barril del petróleo en el 2015**



Fuente: <http://dolar.wilkinsonpc.com.co/petroleo-wti.html?periodo=365&year=2015>

Según el periódico el Tiempo (2015), algunos analistas de Bancolombia, sostienen que el comportamiento del petróleo no es solo por Grecia, sino también por la inestabilidad de los mercados en China<sup>25</sup>.

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), asegura que mientras las exportaciones colombianas totales han caído 28% en lo que va del año 2015, los envíos de productos locales a Grecia han aumentado 150%. A pesar de que esta nación sólo representa el 0,01% del mercado internacional, tal nivel de crecimiento es beneficioso para la nueva política del Gobierno, la cual busca duplicar el comercio exterior por medio de artículos no tradicionales, es decir, los bienes diferentes al petróleo y los metales preciosos. La incertidumbre generada por la deuda griega llevó a la tasa de cambio colombiana a superar por tercera vez en el año los \$2.600, cambio que se debe a que en los momentos de alta tensión se aumenta la compra de las divisas más seguras, como el dólar en la actualidad<sup>26</sup>.

Teniendo en cuenta el entorno internacional actual, las organizaciones del sector de la construcción deben entender cuál será el impacto de dichos cambios que se presentan en las diferentes economías y emprender acciones que les permitan

<sup>25</sup> <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/crisis-en-grecia-efectos-economia-colombiana/16055246>

<sup>26</sup> Página web El Espectador. <http://www.elespectador.com/noticias/economia/los-efectos-de-grecia-colombia-articulo-569391>

aprovechar plenamente determinadas situaciones o disminuir impactos que estas puedan generar.

Aparte de las situaciones de países extranjeros, el entorno internacional tiene mucho que ver con los acuerdos o tratados comerciales que se tengan, el País actualmente cuenta con acuerdos comerciales vigentes los cuales disminuyen las barreras de entrada de productos a sus territorios y así fomentan el comercio bilateral<sup>27</sup>.

Los acuerdos abren nuevas oportunidades de mercado para los productores locales y su oferta exportable; le permiten a los consumidores acceder a más productos, de mejor calidad y a mejores precios; y posibilitan a los empresarios nacionales comprar bienes e insumos que usualmente se importan y que son necesarios para la fabricación de productos para el mercado Nacional e incluso internacional, a precios más competitivos y con mayor calidad. Algunos acuerdos vigentes de Colombia son:

**Comunidad Andina:** El Acuerdo de Cartagena, que dio nacimiento al Grupo Andino, comenzó a delinearse desde 1966 con la Declaración de Bogotá y entró en vigencia el 16 de octubre de 1969 cuando el Comité permanente de la ALALC obtuvo la ratificación oficial del Gobierno de Perú, después de la de los Gobiernos de Colombia y Chile. En noviembre de 1969, Ecuador y Bolivia lo ratificaron y en 1973 Venezuela adhirió. Chile se retiró en 1976.

El Acuerdo ha sido objeto de varias modificaciones de gran importancia para el proceso de integración andina, destacándose entre otras, la realizada mediante el Protocolo de Trujillo, suscrito por los Presidentes andinos con ocasión del VIII Consejo Presidencial celebrado en la ciudad de Trujillo, Perú en marzo de 1996, Protocolo con el cual se crea la Comunidad Andina.

La Comunidad Andina es hoy una organización subregional con personería jurídica internacional integrada por Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú.

El 20 de septiembre de 2006, mediante la Decisión 645 del Consejo de Ministros de Relaciones Exteriores y de la Comisión, se le otorgó a Chile la condición de País Miembro Asociado de la Comunidad Andina. Igualmente, los Estados Parte del MERCOSUR (Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay) ostentan la calidad de Miembros Asociados desde el 7 de julio de 2005 brindada con la Decisión 613.

**Mercosur:** El Acuerdo de Complementación Económica N° 59 (ACE 59) representa para Colombia una oportunidad de acceder a un mercado potencial cercano a 250 millones de personas, con un Producto Interno Bruto de US\$ 2.816

---

<sup>27</sup> Página Web de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo  
<http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=13228>

mil millones, lo cual le permite una demanda por productos importados cercana a los US\$ 260 mil millones. La producción Nacional ha obtenido acceso preferencial a uno de los mercados más grandes del continente, obteniendo insumos, materias primas y bienes de capital más baratos, permitiendo disminuir costos de producción y mejorar la competitividad.

El ACE 59 se suscribió el 18 de octubre de 2004 y fue aprobado por el Congreso de la República de Colombia mediante la Ley 1000 de 2005, la cual fue declarada exequible por la Corte Constitucional mediante sentencia C-864 del 18 de octubre de 2006. La duración del Acuerdo es indefinida y entró en vigor bilateralmente entre Colombia con Argentina, Brasil y Uruguay el 1 de febrero de 2005, y con Paraguay el 19 de abril de 2005.

Con este Acuerdo se conformó una Zona de Libre Comercio a través de un Programa de Liberación Comercial, que se aplica a los productos originarios y procedentes de los territorios de las Partes Signatarias (por un lado Colombia Ecuador y Venezuela, y por el otro Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay). Dicho programa consiste en desgravaciones bilaterales progresivas y automáticas, aplicables sobre los aranceles vigentes para la importación de terceros países en cada Parte Signataria<sup>28</sup>.

**TLC Estados Unidos:** El Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y los Estados Unidos de América, sus cartas adjuntas y sus entendimientos fueron suscritos en Washington, el 22 de noviembre de 2006.

El proceso culmina con la publicación del Decreto 993 del 15 de mayo de 2012, mediante el cual se promulga el "Acuerdo de promoción comercial entre la República de Colombia y los Estados Unidos de América", sus "Cartas Adjuntas" y sus "Entendimientos", la Proclama es un requisito necesario para la entrada en vigor del Tratado.

En los primeros tres años de vigencia del Acuerdo los sectores con mayor crecimiento fueron el automotriz, medicamentos, materiales de construcción, alimentos frescos y procesados y azúcar y sus derivados. En general, hoy gracias al Acuerdo, estos sectores cuentan con mejores condiciones de acceso, menores aranceles y menos barreras no arancelarias.

En la actualidad se exportan 434 nuevos productos, especialmente manufacturas (317), agroindustriales (62) y prendas (52).

---

<sup>28</sup> Página Web de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo  
<http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=13228>

Desde que entró en vigencia el Tratado se registran 1.908 nuevas empresas no mineras exportadoras, de ellas, 1.082 en Bogotá, 307 en Antioquia, 119 en el Valle del Cauca, 87 en Atlántico y 80 en Cundinamarca, la mayoría de ellas Mipymes<sup>29</sup>.

**Acuerdo comercial Unión Europea:** Por parte de la Unión Europea, el Parlamento Europeo aprobó el Acuerdo el 11 de diciembre de 2012, y posteriormente notificó la culminación de sus trámites internos para la aplicación provisional del Acuerdo el 27 de febrero de 2013.

Por el lado de Colombia, el trámite interno para su aprobación en el Congreso de la República inició en el mes de noviembre de 2012, hasta el 5 de junio de 2013, finalizando con la sanción del Presidente Juan Manuel Santos, mediante la Ley 1669 del 16 de julio de 2013. Sin embargo, el Acuerdo continúa su trámite ante la Corte Constitucional.

El Presidente de la República mediante el Decreto 1513 del 18 de julio de 2013 dio aplicación provisional al Acuerdo Comercial y se notificó a la Unión Europea el cumplimiento de los procedimientos internos requeridos para tal efecto.

Según la Organización Mundial del Comercio (OMC), citada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, la Unión Europea es el primer importador y exportador mundial de bienes, con cifras estimadas de US \$2.132.888 millones y US \$ 2.349.849 millones, respectivamente. Ocupa el primer lugar en el mundo en compra y venta de servicios, comerciales con montos de US \$784.286 millones y US \$644.360 millones, en su orden. La Unión Europea tiene el PIB más grande en el mundo, representando aproximadamente el 20% del PIB mundial, medido en términos de PPP.

Este acuerdo permite a los empresarios tener una relación comercial preferencial y permanente en un mercado con alto poder adquisitivo e importar sin aranceles, las materias primas y maquinarias para repotenciar las empresas. Otro beneficio que considera la OMC es que los consumidores locales cuenten con una oferta más variada en cuanto a productos, precios y calidad.

Según el Departamento Nacional de Planeación (DNP), considera que la eliminación de aranceles a las exportaciones, tiene como efecto para la economía local un aumento adicional del PIB de 0,46%, mientras que las ventas externas tendrían una variación positiva de 0,71%, y las importaciones de 1,73%; por su

---

<sup>29</sup> Página Web de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo  
<http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=14853>

parte, la remuneración tendría un aumento de 0,25% en el trabajo calificado, y de 0,53% en el no calificado<sup>30</sup>.

**Tabla 11. Participación de las exportaciones hacia países con acuerdo vigente 2014**

País	Participación %	US\$ Millones
Estados Unidos	41.5%	14.200
Unión Europea	27.5%	9.406
CAN	9.4%	3.210
Venezuela	5.8%	1.987
Mercosur	5.4	1.863
Chile	2.9%	989
México	2.7%	914
Canadá	1.9%	665
EFTA	1.6%	542
Triángulo Norte	1.3%	449
<b>Total exportaciones hacia países con acuerdo vigente</b>	<b>100%</b>	<b>34.225</b>

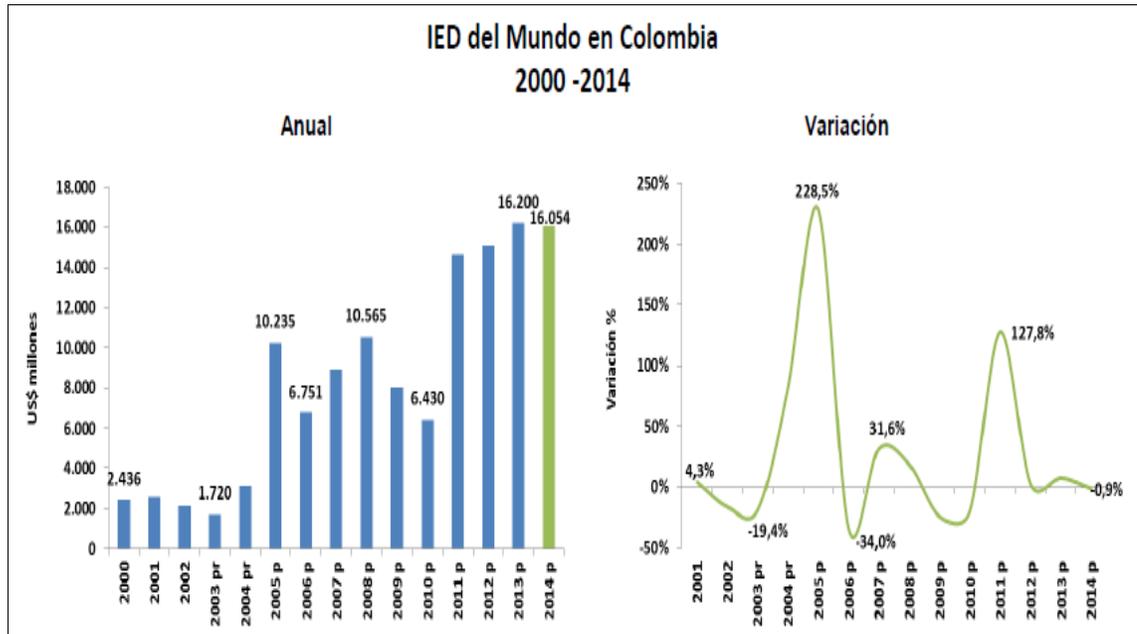
Fuente: DANE. DIAN. Cálculos OEE – Ministerio de comercio, industria y Turismo

Para el año 2014, el total de las exportaciones a países con acuerdo estuvo liderado por Estados Unidos, la Unión Europea y la CAN, hacia los cuales se dirigió el 78,4% de estas exportaciones.

**Inversión extranjera directa en Colombia:** A lo largo del periodo 2000 al 2014 la inversión extranjera directa en Colombia tuvo un comportamiento creciente, no obstante en el 2014 se presentó un decrecimiento del 0,9% frente a lo registrado en el año anterior.

<sup>30</sup> Página Web de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.  
<http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=18028>

**Gráfica 4. Inversión extranjera en Colombia**



Fuente: Banco de la República de Colombia. Ministerio de comercio, industria y turismo

**Exportaciones colombianas:** Las exportaciones totales registradas entre enero y abril de 2015 en Colombia registran un decrecimiento del 28,9% respecto al mismo período del año anterior.

**Gráfica 5. Exportaciones colombianas Enero Abril 2013-2015**



Fuente: Banco de la República de Colombia. Ministerio de comercio, industria y turismo

### 3.6 ENTORNO ECONÓMICO

El entorno económico según Marta Pérez Castaño (1990), es un estudio importante ya que debe tener en cuenta los cambios permanentes de la economía Nacional e internacional.

Betancourt, (2011), “El entorno económico corresponde a uno de los entornos más dinámicos del ambiente general y requiere por tanto información actualizada de fuentes primarias y secundarias. Las variables económicas condicionan el comportamiento de las organizaciones, generan cambios sustanciales en la planeación de la organización, impactan directamente la administración de recursos físicos, humanos, industriales, tecnológicos e incluso puede provocar impactos en otros entornos como el demográfico, cultural, ambiental y tecnológico”.

Las principales variables económicas tomadas del Dane(2015) con análisis de Fedesarrollo y revista semana:

**Indicadores económicos:** A nivel Nacional en el primer trimestre de 2015 el PIB fue de 2,8; el IPC de 0,10% y la tasa de desempleo de 8,9.

**Tabla 12. Indicadores económicos año 2015**

INDICADORES	
Producto Interno Bruto	2,8%
I Trimestre 2015	
Índice de Precios al Consumidor	0,10%
Junio 2015	
Tasa de Desempleo	8,9%
Junio 2015	

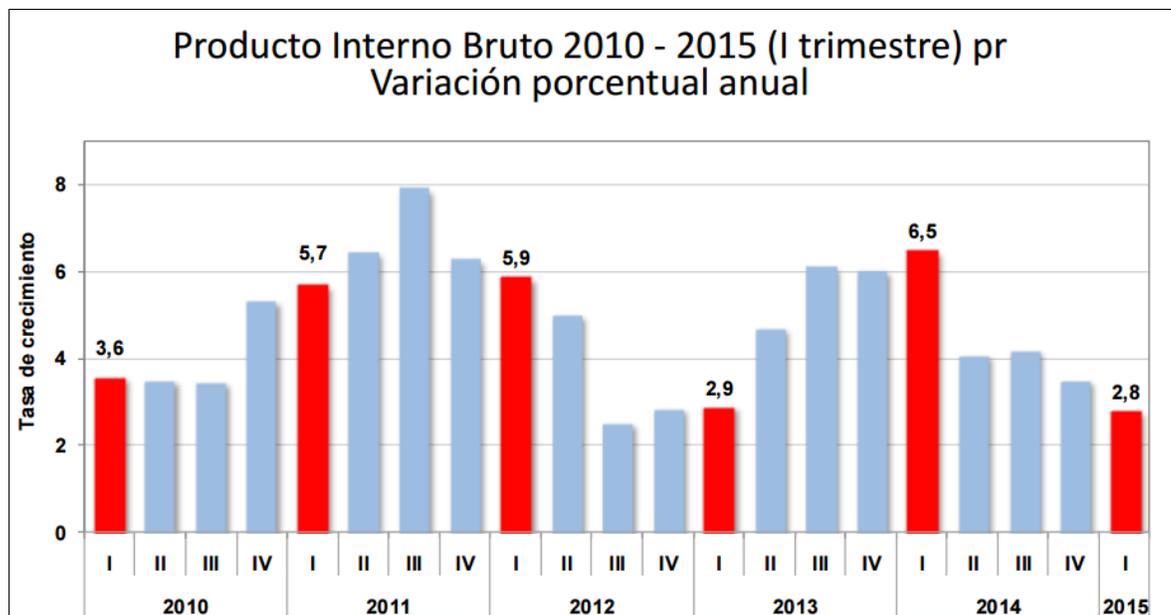
Fuente: DANE (2015).

De acuerdo con las cifras reveladas por el DANE, el Producto Interno Bruto (PIB), registró una variación de 2,8 % en el primer trimestre de este año, una cifra que

contrasta con el crecimiento en el mismo periodo del año pasado, que fue de 6,5%.

Este retroceso según artículo publicado por la revista Semana, se explica básicamente por el comportamiento de dos sectores, el de la industria y el minero energético<sup>31</sup>.

**Gráfica 6. Producto interno bruto 2010-2015**



Fuente: Dane (2015)

El sector de la industria, registró una caída del 2,1 % en el primer trimestre del año 2015.

Las empresas comenzaron a sentir con mayor rigor los impuestos aprobada por el Congreso, traducidos en mayores pagos al fisco y menores utilidades.

El Gobierno atribuye a la Refinería de Cartagena (Reficar) el mal comportamiento de la industria ya que durante el primer trimestre la refinación de hidrocarburos reportó una caída del 11,2 %. Este es uno de los más ambiciosos proyectos del sector industrial, que lleva a cabo Ecopetrol, empresa que ha invertido 7.500 millones de dólares en Reficar<sup>32</sup>

<sup>31</sup> Revista Semana. <http://www.semana.com/economia/articulo/pib-de-colombia-crecio-28-en-primer-trimestre-del-2015/431052-3>

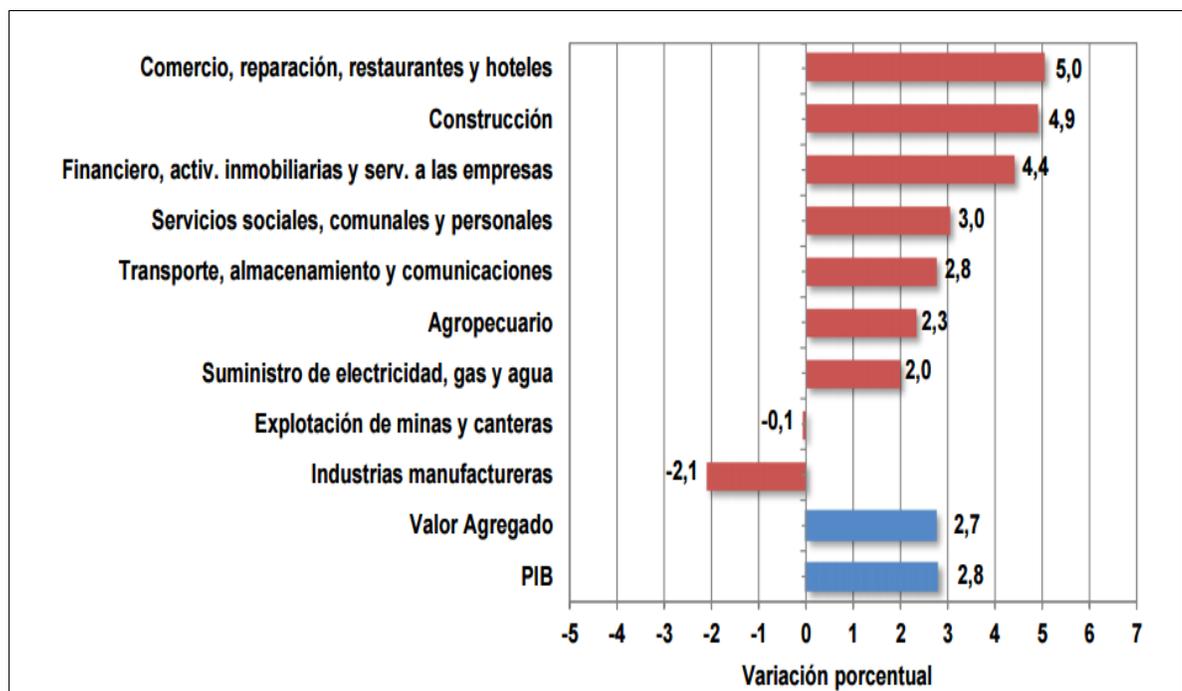
<sup>32</sup> . Banco de la Republica Bogotá. ISSN-1657-7973 del año 2015. Documento de informe técnico presentado a la Junta Directiva del Banco.

Por otra parte está el sector minero energético que debido al desplome de más del 50 % en los precios del petróleo registró una caída de 0,1 %. El impacto en la economía es grande teniendo en cuenta que cerca del 70 % de las exportaciones colombianas corresponden a petróleo, carbón y otros productos básicos.

El crecimiento de la economía está siendo soportado por la construcción que creció 4,9 %, el comercio con 5 % y los servicios financieros con 4,4 %. (Dane, 2015).

En el sector de la construcción y las obras civiles se convierte en un gran jalonador económico. Por eso el Gobierno continúa anunciando planes de impulso para financiar nuevas viviendas con bajas tasas de interés y subsidiar a las clases más pobres para que puedan comprar inmueble<sup>33</sup>.

**Gráfica 7. Variación porcentual del PIB por ramas de la actividad económica 2015/2014**



Fuente: Dane (2015)

**Tasa de Desempleo:** La tasa de desempleo según DANE (2015), fue 8,9 % en mayo de 2015.

<sup>33</sup> Revista Semana. <http://www.semana.com/economia/articulo/pib-de-colombia-crecio-28-en-primer-trimestre-del-2015/431052-3>

En mayo la tasa de desempleo se ubicó en 8,9 %, siendo la segunda más baja de los últimos 15 años para ese mes, según lo anunciado por el Director del Departamento Administrativo Nacional de Estadística- DANE, Mauricio Perfetti del Corral.

Sobre estos resultados, destacó en la entrevista realizada por la Revista Semana que: “484 mil nuevos empleos se crearon en el mes de mayo, frente al mismo mes de 2014, con la tasa de ocupación más alta para ese mes desde hace 15 años con 58,8 %. Además, es el tercer año consecutivo con tasa de desempleo de un dígito”.

Así mismo, los ocupados se incrementaron en 689 mil más en el País respecto al mismo periodo del año anterior. En la medición de los últimos 12 meses (móviles) se destaca que el desempleo lleva 21 periodos consecutivos con tasas de un dígito, presentando la tasa de ocupación más alta y la tasa de desempleo más baja de los últimos 15 años para ese período.

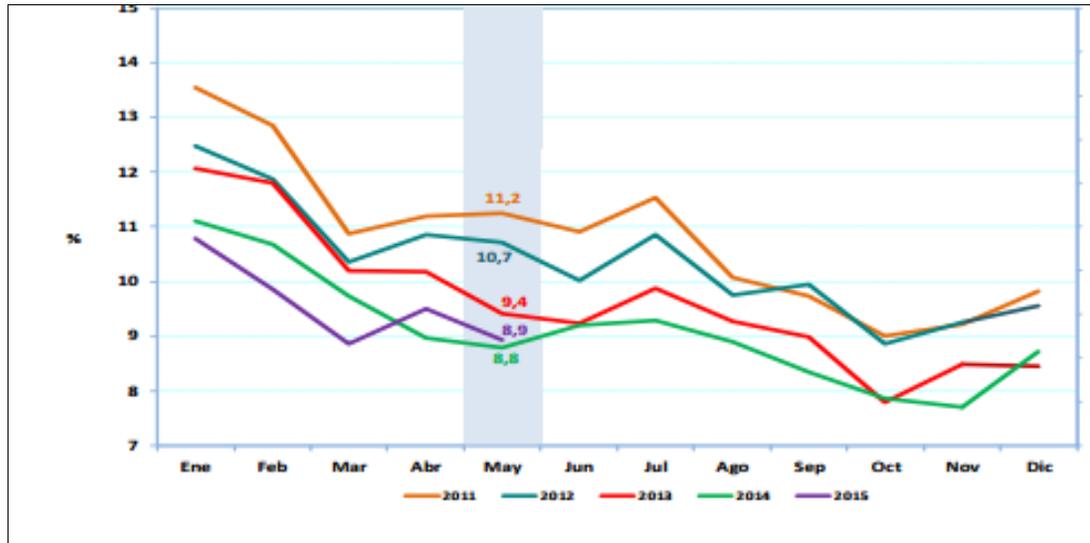
La tasa de desempleo en las 13 áreas metropolitanas se ubicó en 9,6 % en el mes de mayo y para el trimestre marzo- mayo de 2015 fue 10,1 %. Esta se presenta con las tasas de ocupación y participación más altas. Además, es importante destacar que para el trimestre es la tasa de desempleo más baja de los últimos 15 años. (Dane, 2015).

Las ciudades que tuvieron más alto desempleo durante el trimestre móvil fueron Armenia con 15,7 %, Cúcuta AM con 15,6 % y Quibdó con 15,4 %.

Industria Manufacturera con una contribución de 0,8 puntos porcentuales, Actividades Inmobiliarias con 0,7 y Construcción con 0,6 fueron las ramas de la economía que más jalaron el empleo en el total nacional, durante el trimestre móvil marzo- mayo de 2015.

En el total Nacional, el empleo asalariado (formal) creció 4,6 % y el trabajo por cuenta propia lo hizo en 2,3 %”, durante el trimestre marzo- mayo de 2015; así mismo en las 13 Áreas Metropolitanas el empleo asalariado creció 4,1 % y el cuenta propia, 1,5 %.

**Gráfica 8. Tasa de desempleo, total nacional, serie mensual 2011-2015**



Fuente: DANE (2015).

**Contribución anual a la generación de empleo por sectores económicos (Trimestre enero-marzo 2015):** Según cálculos realizados por Fedesarrollo con base en cifras del DANE, la generación de empleo en el trimestre enero-marzo fue cercana a los 662 mil nuevos puestos con respecto al mismo periodo del año anterior. La industria, las actividades inmobiliarias, la construcción y el comercio y hoteles generaron en conjunto 588 mil empleos, es decir, un 81% de los nuevos puestos de trabajo.

Por segundo mes consecutivo, el sector que más contribuyó a la pérdida de empleos fue el de minas y canteras (32 mil). Una reducción de 15,2% en el número de ocupados es consistente con la caída del precio del petróleo de los últimos seis meses, que desestimuló la inversión en el sector.

El sector de la construcción se encuentra en el cuarto lugar de aporte de empleos a nivel Nacional<sup>34</sup>.

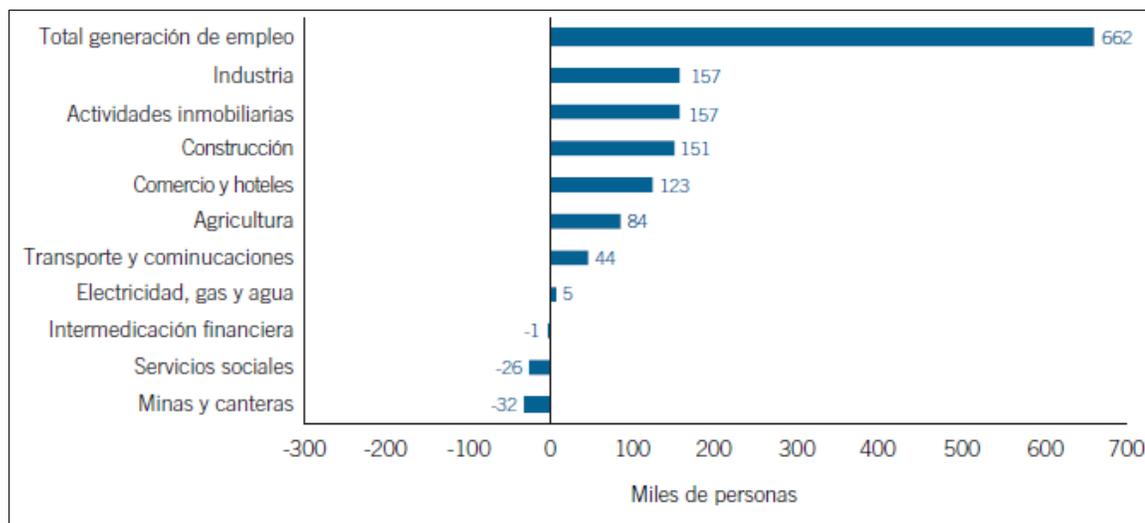
Para la presidente de Camacol, Sandra Forero Ramírez, “la dinámica del sector, actualmente impulsada por los programas de vivienda, es motor de generación de puestos de trabajo. Cuenta de ello es el PIPE 2.0 anunciado por el Gobierno, que en lo referente a vivienda pretende la creación de aproximadamente 85.000 nuevos empleos directos y 250.000 indirectos”.

A nivel regional, los datos del DANE destacan el comportamiento en la participación de la construcción en el empleo de Villavicencio (8.6%), Cartagena

<sup>34</sup> Fedesarrollo (2015). Informe mensual del mercado laboral mes de Abril de 2015.

(8.4%), Ibagué (7.8%), Barranquilla (7.2%) y Medellín (6.5%), ciudades que presentaron un aporte superior al promedio Nacional<sup>35</sup>.

### Gráfica 9. Contribución anual de empleo por sectores



Fuente: Fedesarrollo (2015) con datos tomados del DANE

### 3.7 ENTORNO TECNOLÓGICO

Betancourt, (2011), “El entorno tecnológico también es referido al “balance tecnológico de la cadena productiva el cual identifica de manera detallada las brechas entre las tecnologías y los procesos utilizados por las empresas (locales y regionales) frente a los usados por aquellas firmas que se consideran por tener las mejores prácticas dentro de la cadena a nivel mundial; sin embargo el balance como concepto integral, no se refiere solamente a máquinas, equipos y herramientas, sino también a conocimientos, habilidades y capacidad de organización; de allí surge la importancia del balance no tecnológico”.

“Hoy en día es aceptado el que el desarrollo y la difusión de las nuevas tecnologías representan un elemento central para el crecimiento de la producción y la productividad”. (Betancourt, 2011)

En Almacén CONSTRUCTODO hace falta aprovechar el uso de las herramientas tecnológicas de gran impacto en el sector de la construcción, y que se han convertido en herramientas que facilitan los procesos tanto a nivel administrativo como operativo.

Estas herramientas son:

<sup>35</sup> Camacol (2015).

**Lean Construction:** Pons, (2014), “Durante su estancia en la Universidad de Stanford, California, USA, en 1992, el finlandés Lauri Koskela escribió el documento Aplicación de la nueva filosofía de la producción a la construcción, en el que estableció los fundamentos teóricos del nuevo sistema de producción aplicado a la construcción. El trabajo pionero de Koskela fue un hito clave en el desarrollo de una corriente de investigación sobre la aplicación del sistema de producción Toyota y la filosofía Lean a la industria de la construcción. El término Lean Construction fue acuñado por los fundadores del Grupo Internacional de Lean Construction (IGLC) en 1993.

El Lean Construction es la aplicación de los principios y herramientas del sistema Lean a lo largo de todo el ciclo de vida de un proyecto de construcción se conoce como Lean Construction o construcción sin pérdidas.

Lean Construction abarca la aplicación de los principios y herramientas Lean al proceso completo de un proyecto desde su concepción hasta su ejecución y puesta en servicio. Entendemos Lean como una filosofía de trabajo que busca la excelencia de la empresa, por lo tanto, sus principios pueden aplicarse en todas las fases de un proyecto: diseño, ingeniería, pre comercialización, marketing y ventas, ejecución, servicio de postventa, atención al cliente, puesta en marcha y mantenimiento del edificio, administración de la empresa, logística y relación con la cadena de suministro<sup>36</sup>.

**Modelado de información de construcción (BIM, Building Information Modeling)**, también llamado modelado de información para la edificación, es el proceso de generación y gestión de datos del edificio durante su ciclo de vida utilizando software dinámico de modelado de edificios en tres dimensiones y en tiempo real, para disminuir la pérdida de tiempo y recursos en el diseño y la construcción. Este proceso produce el modelo de información del edificio, que abarca la geometría del edificio, las relaciones espaciales, la información geográfica, así como las cantidades y las propiedades de sus componentes<sup>37</sup>.

El sistema Building Information Modelling (BIM) representa un enfoque nuevo y diferente para cada uno de los ciclos de una construcción. Abarca el análisis, los documentos el diseño y la concepción del proyecto constructivo.

Permite diseñar tridimensionalmente desde el inicio del proyecto e incorpora información en cada uno de los elementos, lo que permite ubicar y calcular costos al mismo tiempo que se va proyectando. Tiene ventajas que van desde la reducción de tiempos de producción, costos y reducción de incertidumbre.

---

<sup>36</sup> Fundación Laboral de la Construcción. Arquitecto Juan Felipe Pons Achell, Marzo 2014, 1 edición. Documento Introducción a Lean Construction. Edition Madrid. 2014

<sup>37</sup> wikipedia

**Software para la construcción:** Logran mayor masificación en el sector de la construcción, especialmente por la oferta de servicios de cloud, que mejoran el acceso a costos convenientes. El software en el sector de la construcción ayuda en la elaboración de nóminas, contabilidad, confección de planos de construcción, realización de copias, cálculos, diseños, presupuestos, creación y control de programaciones. Actualmente se puede encontrar software gratuito para realizar los esbozos de edificios. Se utiliza Autocad, Word, Excel, BIM, Siigo entre otros<sup>38</sup>.

**Acceso a maquinaria y mano de obra:** En relación al acceso a maquinaria, el sector de la construcción cuenta con maquinaria y equipos de alta tecnología. Debido a que las grandes industrias de maquinaria, equipos y repuestos como Caterpillar, Massey Ferguson, Case; están agenciadas en el País.

La región vallecaucana cuenta con centros de formación profesional, técnica y tecnológica como Universidad del Valle, Universidad de San Buenaventura, El Sena, que prestan apoyo y continua actualización sobre procesos y nuevas técnicas de desarrollo de las actividades del sector.

Las nuevas técnicas y procesos de construcción han permitido al sector implementar en su ejecución nuevos materiales (prefabricados) y materiales amigables con el medio ambiente. Que han impactado positivamente la productividad.

**Internet en la Construcción:** Las TIC son un instrumento clave en el desarrollo del sector. El internet permite almacenamiento, búsqueda y comunicación.

Según el experto Jordi en la feria Construmat de Barcelona explica el internet como sistema de almacenamiento, donde cualquier persona, institución u organización es libre de colgar en la red toda aquella información o documentación que crea necesaria. El Internet se ha ido convirtiendo en un gran almacén en el que cualquier profesional del sector puede acudir en busca de información, ideas o conocimiento.

El Internet se puede usar mediante buscadores o navegadores como Google, Bing o Yahoo. En la red se pueden encontrar directorios, catálogos, bases de datos, webs como Wikipedia, entre otros.

Gracias a Internet la información puede circular en todo el mundo en cuestión de segundos, facilitando la comunicación y el intercambio de información entre los distintos profesionales que forman parte de un mismo proyecto.

El correo electrónico, los chats o las videoconferencias son grandes herramientas al respecto. Internet facilita la comunicación y la divulgación de información. Internet

---

<sup>38</sup> <http://www.emb.cl/construccion/articulo.mvc?xid=1152>

se ha convertido en un medio indispensable y de gran utilidad para los profesionales del sector de la construcción<sup>39</sup>.

### 3.8 ENTORNO MEDIO AMBIENTAL

Betancourt, (2011), “ El entorno medioambiental corresponde hoy a uno de los entornos más preocupantes para toda gestión organizacional por lo que impacta tanto el entorno general al que se enfrenta la organización como el entorno competitivo; incluso la idea de productos verdes, productos orgánicos, certificaciones en gestión ambiental, disminución de desechos, cero contaminación, provienen de este entorno. Estas y otras muchas tendencias corresponden a la preocupación de los seres humanos por ofrecer un futuro posible a las siguientes generaciones; es así como en el entorno medioambiental representa un entorno estratégico para las organizaciones...”.

Los recientes cambios legislativos buscan que las empresas del sector de la construcción lleven a cabo un adecuado manejo y conservación del medio ambiente, es por esta razón que en la actualidad existe el concepto de construcción sostenible, que se refiere a las mejores prácticas durante todo el ciclo de vida de las edificaciones, (diseño, construcción y operación), las cuales aportan de forma efectiva a minimizar el impacto del sector en el cambio climático por sus emisiones de gases de efecto invernadero, el consumo de recursos y pérdida de la biodiversidad.

Los proyectos sostenibles tienen como objetivo común la reducción de su impacto en el ambiente y un mayor bienestar de sus ocupantes. Algunas reglamentaciones o leyes permiten disminuir este impacto ambiental como por ejemplo:

**Ley 145 del 2011:** Implementar el Plan Nacional de Desarrollo, que establece la incorporación del desarrollo sostenible y una estrategia de adaptación al cambio climático. De la misma forma, se atiende la oferta social por medio del Mejoramiento Integral de Barrios y la provisión de vivienda de interés social verde<sup>40</sup>.

**El Decreto 1220 de 2005,** “Por el cual se reglamenta el Título VIII de la Ley 99 de 1993 sobre licencias ambientales”, establece que para la explotación minera de materiales de construcción 1 , se requiere tramitar y obtener licencia ambiental, además de la autorización minera que se debe solicitar ante la autoridad competente. De conformidad con la Ley 9ª de 1989, la licencia ambiental es la autorización que otorga la autoridad ambiental para la ejecución de un proyecto,

---

<sup>39</sup> <http://de.construmatica.com/las-tic-en-el-sector-de-la-construccion/>

<sup>40</sup> Periódico el tiempo <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/construccion-sostenible-en-colombia/14436963>

obra o actividad, que de acuerdo con la ley y los reglamentos pueda producir deterioro grave a los recursos naturales renovables o al medio ambiente o introducir modificaciones considerables o notorios al paisaje. La licencia ambiental somete al beneficiario de ésta al cumplimiento de los requisitos, términos, condiciones y obligaciones que la misma establezca en relación con la prevención, mitigación, corrección, compensación y manejo de los efectos ambientales del proyecto, obra o actividad autorizada<sup>41</sup>.

**Resolución 8321 de 1983:** del Ministerio de Salud, trata este tema en el Artículo 35º, estableciendo la prohibición de usar u operar equipos para la construcción, reparación o demolición, durante el periodo nocturno, el cual se considera comprendido, de acuerdo con el artículo 13º, entre las 9:01 pm y las 7:00 am.

Del mismo modo, señala que tales actividades no pueden incumplir o contravenir las reglas generales establecidas en la Resolución, y que hacen referencia a estándares máximos de permisión de ruido de acuerdo con los sectores.

Tales estándares fueron regulados en un principio por la mencionada Resolución, pero ésta fue modificada recientemente por la Resolución 627 de 2006 del Ministerio de Ambiente, que estableció para el sector B 2, de tranquilidad y ruido moderado, donde se incluyen las zonas residenciales un tope máximo de 65 decibeles permisibles de ruido en el día.

De esta manera, la actividad de construcción en los horarios no restringidos se debe ajustar a estos topes<sup>42</sup>.

Teniendo en cuenta el documento técnico del POT 2014 que está en proceso de aprobación en el municipio de Tuluá es importante considerar algunos factores ambientales que impactan el sector de la construcción y más específicamente la zona de influencia de la empresa ALMACÉN CONSTRUCTODO.

**Amenazas naturales a nivel regional:** En el municipio de Tuluá se han presentado amenazas naturales relacionadas principalmente con inundaciones, deslizamientos y vendavales, cuyas principales afectaciones han sido en el período que comprende del 2003 al 2012.

La amenaza por inundaciones es la principal para el municipio de Tuluá.

---

<sup>41</sup> Camacol (2007) Departamento de estudios jurídicos de la Cámara Colombiana de la Construcción -CAMACOL en la Consulta No. 0040 – 2007 en Referencia a Licencias Ambientales

<sup>42</sup> Camacol (2006). Departamento de estudios jurídicos de la Cámara Colombiana de la Construcción -CAMACOL en la Consulta No. 0011– 2006 en referencia a Reglamentación de horarios para construcción de obras, circulación de vehículos de carga, y prevención y mitigación de impacto.

En el casco urbano se presenta inundaciones por desbordamiento de los ríos Tuluá, Morales y la quebrada La Rivera. Algunos puentes no tienen la capacidad suficiente para el cauce del respectivo drenaje, en algunos sectores los muros de contención lateral de los afluentes son de menor cota a los requeridos.

Se presenta riesgo por procesos de remoción en masa en la parte rural de algunas viviendas que se encuentran muy próximas a los sectores de inestabilidades activas<sup>43</sup>.

**Problemática ambiental en Tuluá:** En el área urbana de Tuluá se realizan actividades que son incompatibles con respecto a la vivienda, como lo es la minería, se pudo evidenciar que a lo largo del Río Tuluá y Morales se está llevando a cabo la extracción de arena y grava para la construcción, producto ello de la sobrecarga de sólidos que estos cuerpos de agua transportan lo cual es una clara evidencia de problemas de remoción en masa que se están sucediendo aguas arriba en la parte rural en donde aparentemente existe conflicto de uso del suelo que produce pérdida de la cobertura vegetal protectora.

Otra actividad extractiva evidenciada es la extracción de arcilla para la fabricación de ladrillo y teja en el sector de Agua Clara (Sector donde se encuentra ubicadas las oficinas de ALMACÉN CONSTRUCTODO), que pese a no ser en la actualidad área urbana su cercanía a esta y sus impactos son compartidos, causando un impacto social y ambiental.

Los huecos dejados por la actividad extractiva son focos de acumulación de agua que se contamina provocando la propagación de insectos vectores de enfermedades como el dengue. Por otra parte la Administración han destinado parte de estos huecos para la disposición de escombros, lo cual se ha venido realizando de forma anti técnica sin obras básicas como son, cerramiento, patios de acopio y selección, instalación de drenajes y ductos de ventilación, compactación de los desechos, impermeabilización de las celdas y la clausura en debida forma para su incorporación de este tipo de espacios al sistema de áreas restauradas del municipio como parque, bosque, granja, etc. Al no existir esto la Administración indica que una vez se haga la reconfiguración del terreno, seguidamente la población aledaña procede a invadir.

### **3.9 ENTORNO CULTURAL**

Betancourt (2011), afirma que el entorno cultural son las actitudes, valores, creencias y costumbres, que caracterizan la forma de ser, de pensar, de comportarse y la forma de hacer las cosas de una persona o de un grupo social. Manifiesta que la cultura laboral influye incluso en la fuerza laboral directiva y operativa.

---

<sup>43</sup> Documento Técnico POT del municipio de Tuluá 2014.

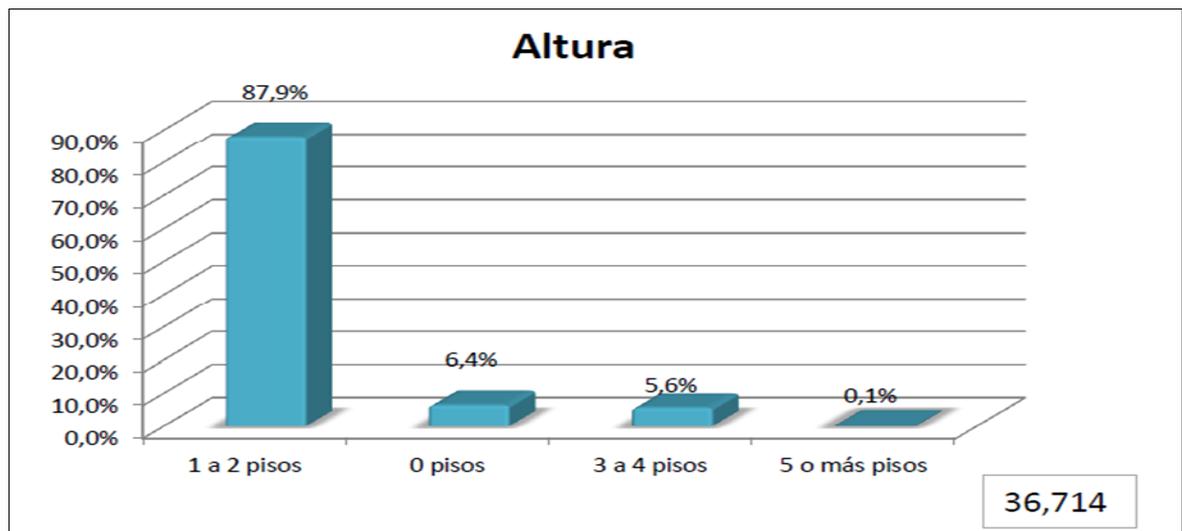
Tuluá, en su desarrollo urbanístico, muestra grandes avances, ya que cuenta con 10 Centros Culturales, teatro de estilo republicano patrimonio Nacional, 4 Auditorios para organización de Eventos, una sala de exposiciones para arte Nacional e internacional, 3 bibliotecas, centro de Historia, Museo de Arte Vial, Museo de Etnobotánica, Museo de Historia y un Coliseo de Ferias.

Sobre las características de la arquitectura del municipio no se puede dar una identidad alguna, debido a las múltiples representaciones que exhibe. Por cuestiones climáticas las viviendas cuentan en su gran mayoría con grandes ventanas y rejas en sus puertas para facilitar la ventilación del interior.

Actualmente el desarrollo local sobre la construcción da muestras de preferencia hacia los materiales metálicos.

La altura de edificaciones es de una altura media en número de pisos. De 36,714 lotes valorados según altura, el 87,9% tienen de uno a dos pisos y el 6,4% tiene cero pisos, únicamente el 5,6% supera los tres pisos<sup>44</sup>.

**Gráfica 10. Altura de edificaciones municipio de Tuluá**



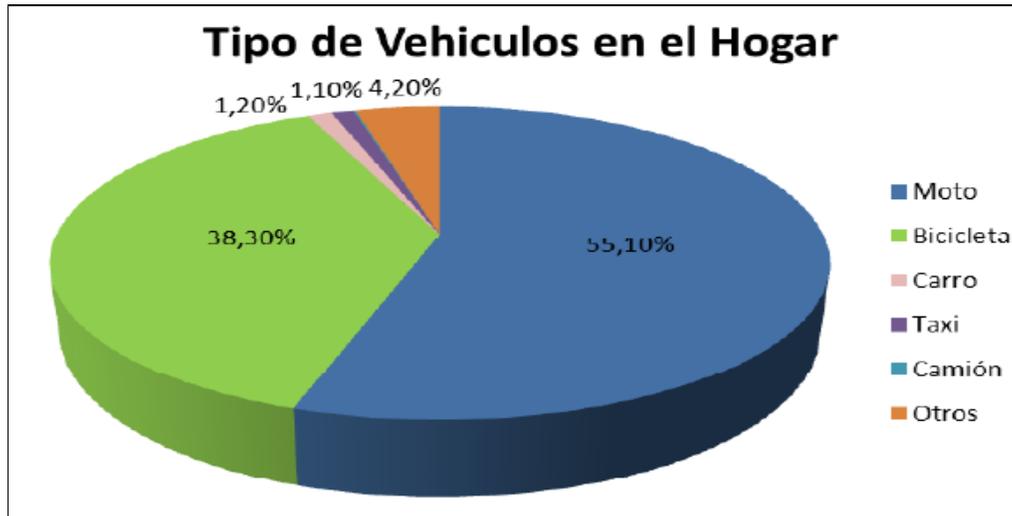
Fuente: Documento técnico del POT 2014 del municipio de Tuluá

**Medio de transporte:** La moto representa el principal modo de transporte en el municipio, generando problemas en materia de movilidad y accidentalidad. Sin embargo, el transporte público y la bicicleta ocupan el segundo y tercer lugar, en los medios usados por la población, una característica favorable dentro del municipio<sup>45</sup>.

<sup>44</sup> Documento Técnico POT del municipio de Tuluá 2014.

<sup>45</sup> Documento Técnico POT del municipio de Tuluá 2014.

**Gráfica 11. Vehículos usados para la movilidad**



Fuente: Documento técnico para la aprobación del POT 2014 del municipio de Tuluá

**Mototaxismo:** El mototaxismo es el fenómeno del incremento del uso de la motocicleta como medio de transporte en muchas zonas del País, y en Tuluá representa el 43%, constituyéndose como una práctica que genera un alto grado de accidentalidad, y por ende un gran problema para la movilidad de una ciudad.

Representa un problema de movilidad por la informalidad del servicio, pero al mismo tiempo es una solución al desempleo por falta de educación y oportunidades del desarrollo económico.

Poco a poco el mototaxismo se ha convertido en un gran problema social, pues para muchos ciudadanos con un grado bajo de escolaridad es la única alternativa de sustento, se suma a la no estructurada prestación del servicio público colectivo. Las autoridades municipales han implementado alternativas de regulación, pero no han resultado eficaces, y al transcurrir del tiempo son más personas que se suman a esta actividad informal.

### **3.10 ENTORNO SOCIAL**

El Municipio cuenta con un alto índice de cobertura en relación a los servicios públicos. Lo que ha permitido la evolución de los diferentes actores de la economía local y permite a las constructoras agilizar los procesos de proyectos urbanísticos dentro de la región.

En la actualidad dentro del municipio se presenta un alto índice de violencia e inseguridad, lo que hace que el comercio tuluano se vea afectado a causa de robos, secuestros, extorsiones, entre otros flagelos que tienen un impacto negativo alto entre los habitantes, el comercio y la economía centro vallecaucana.

**Empleo en Tuluá:** La situación de empleo en el municipio concentra alrededor del 84% de los 168.026 casos registrados entre las personas que se emplearon (correspondiendo al 37%) y las que estudiaron o se dedicaron a labores domésticas y no buscaron empleo (con aportes del 26% y 21% respectivamente). El porcentaje restante se distribuye en un 7% de casos presentan situaciones diferentes a las opcionadas; 3% personas que buscaron trabajo pero habían trabajado antes o que vivieron de la renta o jubilación, respectivamente; y los menores aportes se representan por personas que no trabajaron pero tenían trabajo, buscó trabajo por primera vez, incapacitado permanente y no informa, cada uno con valores iguales o inferiores al 1% <sup>46</sup>

**Tabla 13. Empleo en Tuluá**

ÁREA # 25151	VALLE DEL CAUCA – TULUÁ		
CATEGORÍAS	Casos	%	Acumulado %
No informa	277	0	0
Trabajó	62.929	37	38
No trabajó pero tenía trabajo	1.687	1	39
Buscó trabajo pero había trabajado antes	5.219	3	42
Buscó trabajo por primera vez	601	0	42
Estudió y no trabajó ni buscó trabajo	43.635	26	68
Realizó oficios del hogar y no trabajó ni buscó trabajo	34.670	21	89
Incapacitado permanentemente para trabajar	2.198	1	90
Vivió de jubilación o renta y no trabajó ni buscó trabajo	5.037	3	93
Estuvo en otra situación	11.773	7	100
<b>TOTAL</b>	<b>168.026</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Documento técnico para la aprobación del POT 2014 del municipio de Tuluá con datos del DANE

### 3.11 MATRICES DE ANÁLISIS

Para la sistematización y ordenamiento de los resultados del estudio se realizan las matrices que sirven para recolectar la información de acuerdo a las dimensiones del entorno, clasificando amenazas y oportunidades y evaluar en mayores y menores y una matriz final que consolida las variables claves.

<sup>46</sup> Documento técnico para la aprobación del POT 2014 del municipio de Tuluá

El estudio del entorno permite realizar el análisis sectorial, estudiando el entorno local, demográfico, político, legal, tecnológico, internacional, social, cultural y medio ambiental. (Betancourt 2011)

### 3.11.1 Matrices Guía de Análisis del Entorno. Empresa: ALMACÉN CONSTRUCTODO.

**Cuadro 2. Análisis de Macroambiente- Entorno Local**

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Ubicación geográfica estratégica, ubicado en la zona centro del departamento, Tuluá cuenta con diversas vías de acceso y contacto con todos los pueblos de la región; está ubicada en la ruta de la vía Panamericana, equidistante a ciudades capitales como Cali a 100 km, Armenia a 105 km, Pereira a 125 km y Buenaventura el puerto sobre el océano pacifico más importante de Colombia a 172 km	O				X
Su cobertura en servicios públicos es óptima: Energía eléctrica con 98,10% de cobertura; alcantarillado con 95,80%; acueducto 97,30% de cobertura; gas natural 57,60% y teléfono 65,90% de cobertura	O				X
Hidrografía: En materia de recurso hídrico el municipio cuenta con el río Tuluá que pasa por su casco urbano y los ríos Bugalagrande y Morales como estructura central. Con los ríos San Marcos y Frazadas y con las acequias o quebradas del ahorcado, La Ribera, Tesorito, La Luisa, La Mina, Piedritas, Zabaletas y Zorrilla, como estructura ramificada y en el rio Cauca como eje final de todas las vertientes	O				X
Hechos Victimizantes dentro del Municipio: Dentro del municipio de Tuluá en el 2013 se presentaron 893 casos de desplazamiento forzado, 386 homicidios, seguidos de diferentes casos de victimización a los ciudadanos como 38 casos de atentados terroristas entre otros	A	X			
Los delitos de mayor impacto registrados en el 2013 dentro del municipio fueron los casos de lesiones personales (436), hurtos a personas (408) y homicidios (129).	A	X			
Vías urbanas y rurales: Las vías rurales del municipio representan 1.413 kilómetros, de los cuales 23 kilómetros tienen mala pavimentación; 304 kilómetros cuentan con afirmado malo; 298 kilómetros afirmado regular y 751 kilómetros afirmados buenos; solo 37 kilómetros tienen buena pavimentación	O				X

1/2

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
El municipio de Tuluá se caracteriza por ser comercial con un porcentaje de 52,90%, seguida por empresas prestadoras de servicios del 34,30%.	O				X
Amenazas naturales: En el municipio de Tuluá se han presentado amenazas naturales relacionadas principalmente con inundaciones, deslizamientos y vendavales	A	X			

2/2

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de Anuario estadístico 2012 de Tuluá. Anuario estadístico 2013 de Tuluá. Documento técnico para la aprobación del POT 2014 de Tuluá. Formato (Betancourt 2013). Guía Práctica para Planes Estratégicos. Papeles de trabajo

### Cuadro 3. Análisis de Macro ambiente –Entorno Político

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Ley 3 de 1991 subsidio familiar de vivienda: como un aporte estatal en dinero o especie, otorgado por una vez al beneficiario para facilitarle una solución de vivienda de interés social, sin cargo de restitución, siempre que el beneficiario cumpla con las condiciones de ley y de su reglamento	O				X
Obligatoriedad de provisión de suelo para VIS: tiene su origen en la Ley 388 de 1997, la cual definió expresamente la misma, para el caso de incorporación de suelo de expansión urbana y para los planes parciales de renovación urbana	O				X
Estímulos tributarios para los desarrolladores de vivienda social:	O				X
Decreto 0428 de 2015 Programa de Promoción de Acceso a la Vivienda de Interés Social “Mi Casa Ya”: Este programa busca lograr la concurrencia del subsidio familiar de vivienda y la cobertura de tasa de interés, para promover el acceso a la vivienda de interés social para aquellos hogares cuyos ingresos se encuentren entre los (2) dos y los (4) cuatro salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV).	O				X
Ley 1469 del 30 de Junio de 2011, Macro proyectos e interés social nacional deberán atender de forma preferente el déficit de vivienda de la respectiva entidad territorial, y establecer mecanismos para asegurar que los hogares de menores ingresos y la población vulnerable puedan acceder a las soluciones habitacionales que produzcan los Macroproyectos	O				X
Plan de Impulso para la Productividad y el Empleo, Pipe, 2.0: Con este plan se contara con 50 mil cupos disponibles en todo el país para comprar vivienda nueva entre 87 y 215 millones de pesos	O				X
Tratados de Libre Comercio (TLC): Los TLC generan nuevas oportunidades de negocios para el sector constructor	O				X

1/2

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Ley 1537 Junio de 2012: Se dictan normas tendientes a facilitar y promover el desarrollo urbano y el acceso a la vivienda	O				X
Plan Nacional de Desarrollo 2014 - 2018: Todos por un nuevo país, es el de construir una Colombia en paz, equitativa y educada. La paz, la equidad y la educación conforman un círculo virtuoso. Una sociedad en paz es una sociedad que puede focalizar sus esfuerzos en el cierre de brechas y puede invertir recursos en mejorar la cobertura y calidad de su sistema educativo.	O				X
Resolución 2400 de 1979. Estatuto General de Seguridad: establece algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo	O			X	
Decreto 1469 de 2010. Licencia urbanística: Es la autorización previa para adelantar obras	O			X	

2/2

Fuente: Elaboración propia, con base en página web de Camacol. Página web de Ministerio de Vivienda. Formato (Betancourt 2013). Guía Práctica para Planes Estratégicos. Papeles de trabajo

#### Cuadro 4. Análisis de Macroambiente- Entorno Legal

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Normas Sismo Resistentes NSR10: El Decreto 926 de 2010 modificado por el Decreto 2525 de 2010 establece los requisitos de carácter técnico y científico para construcciones sismo resistentes, los cuales se encuentran contenidos en el Reglamento Colombiano de la Construcción NSR-10.	O			X	
Código Sustantivo del Trabajo (CST) Artículo 310 : Los trabajadores de la construcción, muy a pesar de su naturaleza jurídica especial se rigen por las estipulaciones del Código Sustantivo del Trabajo, el cual en el Capítulo VII del Título IX referente a las prestaciones de los "Trabajadores de la Construcción"	O				X
Ley 100 de 1993. El sistema de seguridad social integral: Tiene por objeto garantizar los derechos irrenunciables de la persona y la comunidad para obtener la calidad de vida acorde con la dignidad humana, mediante la protección de las contingencias que la afecten.	O				X
Resolución 02413 de 1979: Por la cual se dicta el Reglamento de Higiene y Seguridad para la Industria de la Construcción	O				X
Ley 1466 de 2011.Comparendo Ambiental: La finalidad de la presente ley es crear e implementar el Comparendo Ambiental como instrumento de cultura ciudadana, sobre el adecuado manejo de residuos sólidos y escombros, previendo la afectación del medio ambiente y la salud pública, mediante sanciones pedagógicas y económicas	O				X
Resolución 3673 de 2008. Reglamento Técnico de Trabajo Seguro en Alturas: que aplica a todos los empleadores, empresas, contratistas, subcontratistas y trabajadores de todas las actividades económicas de los sectores formales e informales de la economía, que desarrollen trabajos en alturas con peligro de caídas	O				X

1/2

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Aprobación de nuevo POT en el Municipio de Tuluá 2014: Desde el ordenamiento se busca posicionar regionalmente al municipio y en lo que respecta a las actividades urbanas, se pretende “consolidar y potenciar la vocación de ciudad comercial y prestadora de servicios a la región, mediante políticas encaminadas a fortalecer la actividad comercial, buscar el desarrollo de las mejores condiciones para el ejercicio de dichas actividades y estimular la creación de nuevos negocios y nuevas inversiones	O				X
Decreto 2375 de 1974. Fondo Nacional de Formación Profesional de la Industria de la Construcción El objetivo primordial del FIC es desarrollar y apoyar programas de formación, certificación y actualización que fortalezcan los oficios y ocupaciones de la industria de la construcción, con la asesoría de CAMACOL y otras entidades de la industria de la construcción. Esto contribuye a la especialización y eficiencia de la mano de obra dentro del sector	O				X
ISO 9001: La implementación de ISO 9001, Establece la estructura de un Sistema de Gestión de la Calidad	O				X
ISO 14001: La implementación de ISO 14001, permite definir los aspectos e impactos ambientales significativos para la organización, planteando objetivos y metas del desempeño ambiental	O				X

2/2

Fuente: Elaboración propia, con base en página web de Camacol. Documento técnico para la aprobación del POT 2014 de Tuluá. Formato (Betancourt 2013). Guía Práctica para Planes Estratégicos. Papeles de trabajo

### Cuadro 5. Análisis de Macro ambiente- Entorno Demográfico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Actividad Económica: De los hogares tuluéños el 6,50% de la población cuentan con una actividad económica; el 93.50% de los hogares restantes están sin actividad económica	A	X			
Personas de Tuluá que viven en el extranjero: El número de personas naturales de Tuluá que viven en el extranjero son 13.581, donde España representa el porcentaje más alto de 53,70%	O			X	
Causas de cambio de residencia: Las causas por las cuales los tuluéños han cambiado de residencia en los últimos cuatro años, en primer lugar está por razones familiares con 55,60%, dificultad de conseguir trabajo de 14,20%, amenazas para su vida de 3,50%.	A	X			
Población de analfabetismo: El grupo de edad entre 5 o más años representa un total de 6,5% de la población analfabeta y entre 15 años o más con un porcentaje de analfabetismo de 6,2	A	X			
Mortalidad: Las trece primeras causas de mortalidad general en el año 2013 suman 983 casos. En segundo lugar encontramos la causa de homicidios por arma de fuego, con 116 muertes del género masculino durante el año. Según anuario estadístico del municipio de Tuluá, la tasa bruta de mortalidad en el municipio es del 7%.	A	X			

1/2

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Esperanza de Vida: La esperanza de vida en los hombres es de 72 años y de las mujeres de 82 años	O			X	
Natalidad: La tasa bruta de Natalidad por 1.000 habitantes en el municipio de Tuluá durante el año 2013 fue de 11,65%.	O				X

2/2

Fuente: Elaboración propia, con base en Anuario estadístico 2012 de Tuluá. Anuario estadístico 2013 de Tuluá. Formato (Betancourt 2013). Guía Práctica para Planes Estratégicos. Papeles de trabajo

### Cuadro 6. Análisis de Macro ambiente- Entorno Internacional

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Escenario mundial es incierto para Colombia por la desaceleración de la economía China y la lenta recuperación en Estados Unidos y Europa.	A	X			
Crisis económica en Grecia	A	X			
Situación actual económica y social que viven los países de la región como Venezuela, Argentina y Brasil, Perú, Ecuador y Chile	A	X			
Caída del precio del petróleo (El barril \$53,35)	A	X			
Acuerdos internacionales con la comunidad Andina	O				X
Acuerdo Mercosur	O				X
TLC Estados Unidos	O				X
Acuerdo comercial Unión Europea	O				X
Fortalecimiento del dólar (\$ 2.667,37)	A				X
Inversión extranjera directa en Colombia en el 2014 presentó un decrecimiento del 0,9% frente a lo registrado en el año 2013.	A				X
Exportaciones colombianas: Las exportaciones totales registradas entre enero y abril de 2015 en Colombia registran un decrecimiento del 28,9% respecto al mismo período del año anterior	A				X

Fuente: Elaboración propia, con base en páginas web de Camacol, Andi, Dane, Ministerio de Industria y Comercio, periódico El Espectador, DNP, Dian, Banco de la Republica. Formato (Betancourt 2013). Guía Práctica para Planes Estratégicos. Papeles de trabajo

**Cuadro 7. Análisis de Macro ambiente- Entorno Económico**

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
El Producto Interno Bruto (PIB), registró una variación de 2,8 % en el primer trimestre del 2015, una cifra que contrasta con el crecimiento en el mismo periodo del año pasado, que fue de 6,5%	A	X			
El crecimiento de la economía está siendo soportado por la construcción que creció 4,9 % en el primer trimestre del 2015.	O				X
La tasa de desempleo fue 8,9 % en mayo de 2015	O				X
151 mil empleos generados por el sector de la construcción en el primer trimestre del año.	O				X

Fuente: Elaboración propia, con base en Dane, Fedesarrollo, Camacol, Revista semana. Formato (Betancourt 2013). Guía Práctica para Planes Estratégicos. Papeles de trabajo

**Cuadro 8. Análisis de Macro ambiente- Entorno Tecnológico**

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Lean Construction.	O				X
Modelado de información de construcción (BIM, Building Information Modeling).	O				X
Software para la construcción	O				X
Acceso a maquinaria y mano de obra	O				X
Internet en la Construcción.	O				X

Fuente: Elaboración propia, con base en documento del Arquitecto Pons (2014), Wikipedía, pagina web de Construmatica. Formato (Betancourt 2013). Guía Práctica para Planes Estratégicos. Papeles de trabajo.

**Cuadro 9. Análisis de Macro ambiente- Entorno Ambiental**

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Construcciones sostenibles	O				X
Ley 145 del 2011: Implementar el Plan Nacional de Desarrollo, que establece la incorporación del desarrollo sostenible y una estrategia de adaptación al cambio climático	O				X
Decreto 1220 de 2005, "Por el cual se reglamenta el Título VIII de la Ley 99 de 1993 sobre licencias ambientales	O				X
Resolución 8321 de 1983: del Ministerio de Salud, trata este tema en el Artículo 35º, estableciendo la prohibición de usar u operar equipos para la construcción, reparación o demolición, durante el periodo nocturno, el cual se considera comprendido, de acuerdo con el artículo 13º, entre las 9:01 pm y las 7:00 am.	O				X

1/2

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Amenazas naturales a nivel regional: En el municipio de Tuluá se han presentado amenazas naturales relacionadas principalmente con inundaciones, deslizamientos y vendavales.	A	X			
Problemática ambiental en Tuluá: Actividades que son incompatibles con respecto a la vivienda, como lo es la minería en el Río Tuluá y Morales y extracción de arcilla para ladrillo.	A	X			

2/2

Fuente: Elaboración propia, con base en Camacol, periódico El Tiempo, Documento técnico para la aprobación del POT 2014 del municipio de Tuluá. Formato (Betancourt 2013). Guía Práctica para Planes Estratégicos. Papeles de trabajo

### Cuadro 10. Análisis de Macro ambiente- Entorno Cultural

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Tuluá, en su desarrollo urbanístico, cuenta con 10 Centros Culturales, teatro de estilo republicano patrimonio Nacional, 4 Auditorios para organización de Eventos, una sala de exposiciones para Arte Nacional e Internacional, 3 bibliotecas, centro de Historia, Museo de Arte Vial, Museo de Etnobotánica, Museo de Historia y un Coliseo de Ferias	O			X	
El desarrollo local sobre la construcción da muestras de preferencia hacia los materiales metálicos	O			X	
La altura de edificaciones es de una altura media en número de pisos. De 36,714 lotes valorados según altura, el 87,9% tienen de uno a dos pisos y el 6,4% tiene cero pisos, únicamente el 5,6% supera los tres pisos	O				X
Medio de transporte: la moto representa el principal modo de transporte en el municipio, generando problemas en materia de movilidad y accidentalidad	A		X		

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de Documento técnico para la aprobación del POT 2014 del municipio de Tuluá. Anuario estadístico 2013 del municipio de Tuluá. Formato (Betancourt 2013). Guía Práctica para Planes Estratégicos. Papeles de trabajo

### Cuadro 11. Análisis de Macro ambiente- Entorno Social

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
El municipio cuenta con un alto índice de cobertura en relación a los servicios públicos	O				X
Se presenta un alto índice de violencia e inseguridad, lo que hace que el comercio tuluense se vea afectado a causa de robos, secuestros, extorsiones, entre otros flagelos que tienen un impacto negativo alto entre los habitantes, el comercio y la economía centro vallecaucana	A	X			

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de Documento técnico para la aprobación del POT 2014 del municipio de Tuluá. Formato (Betancourt 2013). Guía Práctica para Planes Estratégicos. Papeles de trabajo

**3.11.1.1 Matriz de Evaluación Integrada del Entorno.** Esta matriz indica las variables de más impacto dentro del sector y de la empresa familiar ALMACÉN CONSTRUCTODO, que permite analizar el entorno de las organizaciones que pertenecen a la construcción e identificando oportunidades y amenazas para la empresa.

En la primera columna se indica la variable de mayor impacto, describiendo su naturaleza, en la segunda columna se explica la relación que la variable tiene con el sector; en la tercera columna está la justificación o tendencia de la variable clave, donde se explica técnicamente el comportamiento de la misma acudiendo al análisis cualitativo o cuantitativo y por último está la columna de impacto sobre la empresa, con ella se analiza la importancia que tiene la variable para el funcionamiento de la empresa. Es detectar las oportunidades y amenazas que la variable da a la organización.

**Cuadro 12. Matriz Integrada de las Variables Clave del Entorno**

VARIABLES CLAVES	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
<p>La cobertura en servicios públicos en el municipio de Tuluá es óptima: Energía eléctrica con 98,10% de cobertura; alcantarillado con 95,80%; acueducto 97,30% de cobertura; gas natural 57,60% y teléfono 65,90% de cobertura</p> <p style="text-align: center;">ENTORNO LOCAL</p>	<p>Para el sector de la construcción representa una ventaja que el municipio cuente con una óptima cobertura en servicios públicos, esto quiere decir que los barrios de Tuluá, la mayoría llevan adelantado el tema de servicios públicos, y a la hora de urbanizar será más fácil las construcción de nuevos proyectos de vivienda.</p>	<p>La óptima cobertura en servicios públicos, disminuye trámites y tiempo de instalación con las empresas prestadoras de los servicios, resulta más atractivo urbanizar nuevos terrenos que ya cuentan con conexión. Es una cobertura que de algún modo satisface las necesidades básicas de la comunidad tuluéña en su desarrollo habitacional.</p>	<p>Es una oportunidad para CONSTRUCTODO, ya que al existir predios con instalación de servicios públicos, se incrementa la ejecución de proyectos urbanísticos generadores de empleo y oportunidades para la empresa, se disminuyen los tramites con las empresas prestadoras de servicios públicos y se adelantan fácilmente proyectos de construcción.</p>
<p>Hidrografía: En materia de recurso hídrico el municipio cuenta con el río Tuluá que pasa por su casco urbano y los ríos Bugalagrande y Morales como estructura central. Con los ríos San Marcos y Frazadas y con las acequias o quebradas del ahorcado, La Ribera, Tesorito, La Luisa, La Mina, Piedritas, Zabaletas y Zorrilla, como estructura ramificada y en el río Cauca como eje final de todas las vertientes</p> <p style="text-align: center;">ENTORNO LOCAL</p>	<p>Para el sector los recursos naturales juegan un papel importante dentro del desarrollo de sus proyectos urbanísticos o de infraestructura. Los ríos de Tuluá se caracterizan por traer material de arrastre balastro y arena en gran cantidad, utilizada para la construcción.</p>	<p>El centro del Valle del Cauca cuenta con dos importantes ríos Tuluá y Morales, en los municipios cercanos están los ríos Andalucía y Bugalagrande, de los cuales se extrae material de buena calidad como arena, balastro, grava y piedra.</p>	<p>Los ríos y la cercanía de estos permiten a CONSTRUCTODO la disminución de costos a la hora de extraer, transportar y comercializar los materiales que provienen de este. Resulta económico y ágil.</p>

VARIABLES CLAVES	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
<p>El municipio de Tuluá se caracteriza por ser comercial con un porcentaje de 52,90%, seguida por empresas prestadoras de servicios del 34,30%.</p> <p style="text-align: center;">ENTORNO LOCAL</p>	<p>Es de gran importancia que los tuluëños cuenten con una actividad económica que les genere ingresos, que pueden ser invertidos en construcción de viviendas, locales comerciales e industrias, generando un crecimiento al sector de la construcción.</p>	<p>Tuluá es un municipio dedicado al comercio, la mayoría de sus habitantes invierten en la ciudad, esto genera crecimiento de la economía del sector y beneficia a la sociedad tuluëña.</p>	<p>El centro del valle cuenta con diferentes actividades económicas, que en algún momento pueden aportar a la organización, por medio de la contratación de sus maquinarias o compra de materiales de construcción.</p>
<p>Ley 3 de 1991 subsidio familiar de vivienda: como un aporte estatal en dinero o especie, otorgado por una vez al beneficiario para facilitarle una solución de vivienda de interés social, sin cargo de restitución, siempre que el beneficiario cumpla con las condiciones de ley y de su reglamento</p> <p style="text-align: center;">ENTORNO POLÍTICO</p>	<p>El subsidio de vivienda de interés social (VIS), se convirtió en un aporte en dinero o en especie que otorga el Gobierno Nacional a través del Fondo Nacional de vivienda, adscrito al Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, a las familias de bajos ingresos, siempre que el beneficiario cumpla con los requisitos que establece. Esto estimula la construcción de proyectos urbanísticos y de vivienda, no solo en Tuluá sino en todo el territorio nacional</p>	<p>Por su parte, la Ley 60 de 1993 facultó a los municipios para otorgar subsidios de vivienda para compra de vivienda, de lotes con servicio para construir; o para participar en programas de soluciones de vivienda definidas por la ley; suministrar o reparar vivienda y dotarla de servicios básicos a hogares con ingresos inferiores a cuatro salarios mínimos</p>	<p>Con la entrega de subsidios por parte del estado y el desarrollo de proyectos constructivos, la empresa se beneficia al tener materiales disponibles para la venta y maquinaria pesada de construcción en alquiler. En la actualidad el municipio de Tuluá tiene dos proyectos de urbanización: Guayacanes terreno que aportó Infituluá para la construcción de 96 viviendas de interés social y el proyecto Urbanización Villa del Lago que se ejecuta en convenio asociativo entre Infituluá, el municipio de Tuluá, Consorcio Moreno Tafurt S.A. y la Caja de Compensación Comfenalco, en total son 263 viviendas de interés social, objeto de subsidio.</p>

VARIABLES CLAVES	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Estímulos tributarios para los desarrolladores de vivienda social  ENTORNO POLÍTICO	1-Los constructores de viviendas de interés social, bien sean constructores privados, cooperativas, organizaciones no gubernamentales u otras entidades sin ánimo de lucro, cuyos planes estén debidamente aprobados, tienen derecho a la devolución o compensación del impuesto al valor agregado del IVA  2-Exclusión del IVA de los Ladrillos y bloques de calicanto, de arcilla, y con base en cemento, bloques de arcilla. Estas medidas adoptadas por el Gobierno Nacional aportan al crecimiento del sector e incentivan a los constructores.	1-La devolución del IVA en la adquisición de materiales para la construcción de dichas viviendas en una proporción al cuatro por ciento (4%) del valor registrado en las escrituras de venta del inmueble (Ley 0633 de 2000. artículo 49º)  2-Los inmuebles para viviendas urbanas clasificadas en los estratos socioeconómicos uno, dos y tres no están sometidas al impuesto de timbre las escrituras públicas de enajenación de inmuebles para viviendas urbanas clasificadas en los estratos socioeconómicos uno, dos y tres.	Estas medidas brindan garantías a la empresa para realizar proyectos de construcción y suministro de materiales que se ofrecen en la empresa familiar. Teniendo en cuenta que en el sector de Aguaclara que es donde se ubican las oficinas de CONSTRUCTODO, existen fábricas de ladrillos y su precio es inferior al de otras ciudades del País.
Decreto 0428 de 2015 Programa de Promoción de Acceso a la Vivienda de Interés Social “Mi Casa Ya”:  ENTORNO POLÍTICO	Con este programa el Gobierno incentiva no solo a estratos bajos sino también a estratos medios que cuenten con ingresos de 2 a 4 salarios mínimos. Al igual que otros programas, Mi Casa Ya contribuye al crecimiento del sector	Este programa busca lograr la concurrencia del subsidio familiar de vivienda y la cobertura de tasa de interés, para promover el acceso a la vivienda de interés social para aquellos hogares cuyos ingresos se encuentren entre los (2) dos y los (4) cuatro salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV)	La construcción de viviendas y sus incentivos generan posicionamiento de las empresas que estén preparadas para responder a las necesidades del mercado. CONSTRUCTODO tiene una gran oportunidad de crecer aprovechando las políticas y programas promocionados desde el Gobierno Nacional.

VARIABLES CLAVES	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
<p>Plan de Impulso para la Productividad y el Empleo, Pipe, 2.0: Con este plan se contara con 50 mil cupos disponibles en todo el país para comprar vivienda nueva entre 87 y 215 millones de pesos</p> <p>ENTORNO POLÍTICO</p>	<p>El conjunto de decisiones administrativas y de actuaciones urbanísticas, definidas de común acuerdo entre el Gobierno Nacional y las administraciones municipales y distritales en el ámbito de sus respectivas competencias, para la ejecución de construcción de viviendas genera impacto municipal, y regional que garantizan no solo viviendas, sino también generación de empleo y calidad de vida.</p>	<p>Con este Plan de impulso Pipe 2, 50 mil familias de clase media podrán tener casa propia y se generaran entre 85 mil y 100 mil empleos directos, y cerca de 250 mil indirectos</p>	<p>Los impactos son positivos en cada uno de los casos de programas que incentiven la construcción, ya que se reactivara la construcción en el municipio, generación de empleo, comercialización de materiales de construcción y el fuerte de Almacén CONSTRUCTODO que es el alquiler de maquinaria para construcción para adecuación de terrenos o transporte de material de rio entre otras.</p>
<p>Decreto 1469 de 2010. Licencia urbanística: Es la autorización previa para adelantar obras</p> <p>ENTORNO POLÍTICO</p>	<p>Este decreto facilita a las empresas constructoras la creación de proyectos de vivienda, incentivando el crecimiento del sector, simplificando procesos y trámites innecesarios con el fin de agilizar las licencias urbanísticas generando beneficio a la sociedad y mejorando las condiciones de vivienda.</p>	<p>Las licencias de construcción, los resultados por segmentos están alienados y en terreno positivo. En el 2015 los permisos de construcción para vivienda social crecerían al 19%, los de tipo No VIS al 10,6% anual, para un balance del 12,8% en el segmento residencial. En el segmento no residencial la dinámica ascendente seguiría estando presente, se espera para este año 2015 crecimiento del 25,6% anual. Las licencias totales experimentarían una expansión del 16,8% (fuente: Camacol)</p>	<p>Para CONSTRUCTODO genera una ventaja, ya que se ahorra tiempo y tramites a la hora de solicitar licencias de construcción, permitiendo mayor agilidad en los procesos y garantiza que las licencias sean otorgadas en menos tiempo.</p>

VARIABLES CLAVES	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
<p>Código Sustantivo del Trabajo (CST).</p> <p>ENTORNO LEGAL</p>	<p>El sector de la construcción es uno de los sectores que más empleo de personal no calificado genera en el país. Las actividades que estas personas realizan están catalogadas como de alto riesgo para la salud y la vida. La ausencia del pago de riesgos profesionales, seguridad social, genera consecuencias en el aumento de accidentalidad y enfermedades. Se debe regular a las constructoras, para que cumplan con las responsabilidades legales del sector y el pago de sus vacaciones y cesantías.</p>	<p>Los riesgos laborales en el sector de la construcción, tienen características especiales, que inciden significativamente en la salud y seguridad del trabajo, que están relacionadas con factores como las diferentes etapas de la obra, el trabajo a la intemperie, la alta rotación de los trabajadores, diversidad de oficios, condiciones de temporalidad, y tareas de alto riesgo. Esta última es la razón por la cual el sector se encuentra calificado en el sistema general de riesgos como clase V, que comprende las actividades de mayor riesgo y tasa de cotización al sistema. Es importante reconocer el pago de sus prestaciones sociales.</p>	<p>La empresa debe cumplir con las condiciones mínimas de seguridad industrial, salud ocupacional, pago de seguridad social y prestaciones sociales. Esto evita futuros accidentes, demandas, contratiempos a la empresa e incurrir en gastos innecesarios que se pueden evitar cumpliendo adecuadamente las responsabilidades legales del sector. Antes que los clientes, debe estar la salud y la seguridad física y económica de los empleados.</p>
<p>Hechos Victimizantes dentro del municipio de Tuluá en el 2013 se presentaron 893 casos de desplazamiento forzado, 386 homicidios, seguidos de diferentes casos de victimización a los ciudadanos como 38 casos de atentados terroristas entre otros</p> <p>ENTORNO LOCAL</p>	<p>El sector de la construcción se ve afectado, ya que Tuluá por sus altos índices de violencia y delincuencia, no es un municipio atractivo para los inversionistas, quienes hacen posible la reactivación del sector. A los empresarios les da temor invertir en Tuluá, ya que corren el riesgo de ser víctimas de extorción, secuestro, atentados etc.</p>	<p>Tuluá y municipios aledaños presentan problemáticas sociales con grupos al margen de la ley, delincuencia común, narcotráfico, micro tráfico, extorsiones. Esto hace que comerciantes y empresarios se sientan amenazados a la hora de invertir. Se espera que con los diálogos de paz en la Habana se logre por lo menos la tranquilidad en lo que se refiere a grupos armados al margen de la ley.</p>	<p>La empresa en algunas oportunidades ha sido víctima directa de grupos al margen de la ley y delincuencia común. Estos acontecimientos hacen que dentro de la empresa se sienta temor entre sus empleados y propietarios. Algunas empresas de la competencia han tenido que cerrar por extorsiones continuas.</p>

VARIABLES CLAVES	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
<p>Ley 1466 de 2011. Comparendo Ambiental: La finalidad de la presente ley es crear e implementar el Comparendo Ambiental como instrumento de cultura ciudadana, sobre el adecuado manejo de residuos sólidos y escombros, previendo la afectación del medio ambiente y la salud pública, mediante sanciones pedagógicas y económicas</p> <p>ENTORNO LEGAL</p>	<p>El sector de la construcción representa gran riesgo para el medio ambiente, ya que se utilizan materiales tóxicos (pinturas, aerosol, inmunizantes, pegantes, removedores etc.) y se producen grandes toneladas de escombros. El Estado debe regular los procesos del sector y concientizar a las constructoras para que contribuyan al mejoramiento del manejo de residuos de la contaminación ambiental y auditiva.</p>	<p>Esta ley busca aplicar instrumentos legales para proteger la recuperación ambiental. En todos los municipios de Colombia se implementara el instrumento de comparendo ambiental.</p>	<p>Para la empresa y la comunidad tuluëña es importante conservar el medio ambiente, CONSTRUCTODO debe contribuir realizando un adecuado transporte, tratamiento y almacenamiento de residuos (escombros), hacer programas y seguimientos para reducir el consumo de materiales, agua y energía, con el fin de contribuir al cuidado del medio ambiente.</p>
<p>Aprobación de nuevo POT en el Municipio de Tuluá 2014</p> <p>ENTORNO LEGAL</p>	<p>Con el ordenamiento se busca posicionar regionalmente al municipio y en lo que respecta a las actividades urbanas, se pretende “consolidar y potenciar la vocación de ciudad comercial y prestadora de servicios a la región, mediante políticas encaminadas a fortalecer la actividad comercial, buscar el desarrollo de las mejores condiciones para el ejercicio de dichas actividades y estimular la creación de nuevos negocios y nuevas inversiones”.</p>	<p>El documento técnico para la aprobación del POT se encuentra en revisión de la CVC, por tener inconsistencias en cuanto al manejo de los residuos. Sin embargo el documento contempla la necesidad de mitigar el riesgo de inundaciones causadas por el desbordamiento de ríos, reparación y construcción de vías y zonificación de proyectos urbanísticos del municipio.</p>	<p>Para la empresa CONSTRUCTODO la aprobación y ordenamiento representan una oportunidad de que aumenten las obras de construcción de vías y los planes parciales que se encuentran en proceso de ejecución. Sin embargo se debe solucionar el tema de manejo de residuos con el fin de no afectar áreas protegidas del municipio como lo es el Jardín Botánico Juan María Céspedes de Tuluá.</p>

VARIABLES CLAVES	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
<p>Decreto 2375 de 1974. Fondo Nacional de Formación Profesional de la Industria de la Construcción FIC.</p> <p style="text-align: center;">ENTORNO LEGAL</p>	<p>El objetivo primordial del FIC es desarrollar y apoyar programas de formación, certificación y actualización que fortalezcan los oficios y ocupaciones de la industria de la construcción, con la asesoría de CAMACOL y otras entidades de la industria de la construcción. Esto hace que la mano de obra se vuelva más especializada y calificada.</p>	<p>Los empleadores de este sector deben contribuir mensualmente con una suma igual a un (1) salario mínimo legal mensual vigente por cada cuarenta (40) trabajadores de obra que laboren bajo sus órdenes. El aporte al FIC es diferente al aporte parafiscal con destino al SENA que también deben pagar los empleadores de este sector.</p>	<p>La productividad y el buen desempeño de una empresa dependen básicamente de la calidad de su personal. Con este Decreto de la creación del Fondo, Constructodo podrá acceder a mano de obra especializada y calificada para en sus proyectos constructivos.</p>
<p>ISO 9001: La implementación de ISO 9001, Establece la estructura de un Sistema de Gestión de la Calidad</p> <p style="text-align: center;">ENTORNO LEGAL</p>	<p>La implementación del sistema proporciona las bases fundamentales para controlar las operaciones de producción y de servicio dentro del marco de un Sistema de Gestión de la Calidad, es una metodología para la solución de problemas reales y potenciales que mejora la orientación hacia el cliente y el incremento en la competitividad.</p>	<p>Este sistema permite identificar el progreso y evaluar la organización teniendo en cuenta el cumplimiento de los objetivos de la empresa, lo que le permitirá tomar las medidas apropiadas. Un estudio llevado a cabo por investigadores de UCLA ha demostrado que "las empresas estadounidenses que cotizan en la Bolsa de Nueva York y que cuentan con la certificación de calidad ISO 9000 han logrado una mejora significativa en su desempeño financiero en comparación con aquellas empresas que no cuentan con esta certificación".(Fuente: Normas 9000)</p>	<p>Si la empresa en un futuro decide certificarse lograría aumentar la satisfacción de sus clientes ya que el objetivo principal es tener en cuenta y comprender las necesidades de los mismos. Al concentrar los objetivos en sus clientes, CONSTRUCTODO obtendría beneficios económicos, que son la recompensa por el arduo trabajo e inversión en el sistema de administración de calidad.</p>

VARIABLES CLAVES	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
<p>ISO 14001: La implementación de ISO 14001, permite definir los aspectos e impactos ambientales significativos para la organización, planteando objetivos y metas del desempeño ambiental</p> <p>ENTORNO LEGAL</p>	<p>Permite definir los aspectos e impactos ambientales significativos para la organización, planteando objetivos y metas del desempeño ambiental. Esta implementación permite establecer programas de administración ambiental, definir la política ambiental de la organización y fortalecer la responsabilidad personal con el ambiente.</p>	<p>Los sistemas de gestión ambiental, pese a que van creciendo año a año, lo hacen a un ritmo muy lento. Esto sucede porque muchas organizaciones lo ven como un coste y no detectan los beneficios que les puede aportar. Implantar y certificar un sistema de gestión según ISO 14001 supone un coste importante, a medio y largo plazo los beneficios llegan, incluso en empresas muy pequeñas o con unos procesos muy simples.</p>	<p>CONSTRUCTODO si en un futuro quisiera certificarse tendría la misma posibilidad que otras empresas certificadas en captar clientes sensibles ante el tema del equilibrio ambiental; reducir el gasto en energía eléctrica, combustibles, agua y materias primas; y participación en licitaciones públicas que exijan la certificación.</p>
<p>Causas de cambio de residencia: Las causas por las cuales los tulueños han cambiado de residencia en los últimos cuatro años, en primer lugar está por razones familiares con 55,60%, dificultad de conseguir trabajo de 14,20%, amenazas para su vida de 3,50%.</p> <p>ENTORNO DEMOGRÁFICO</p>	<p>El desempleo en el municipio hace que las familias no tengan capacidad económica para adquirir bienes y servicios ni para adquirir vivienda; la violencia y amenazas contra la integridad de las personas hace que las familias se vean obligadas a desplazarse a otros municipios e incluso a otros países.</p>	<p>El 93,5% de los hogares tulueños no cuenta con una actividad económica, esto causa que las familias vean la necesidad de partir a otras ciudades e impide que tengan la capacidad de adquirir vivienda propia. Estas familias a veces por su condición de extrema pobreza se ven involucradas en entornos violentos y amenazas en contra de su vida.</p>	<p>Para la empresa los altos índices de violencia dentro de Tuluá y municipios aledaños representa una amenaza alta, esto hace que empresarios o familias no deseen construir viviendas dentro del municipio. La consecuencia es que la empresa y el sector como tal deje de recibir ingresos por inversiones o proyectos constructivos.</p>

VARIABLES CLAVES	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
<p>Mortalidad: Las trece primeras causas de mortalidad general en el año 2013 suman 983 casos. En segundo lugar encontramos la causa de homicidios por arma de fuego, con 116 muertes del género masculino durante el año. Según anuario estadístico del municipio de Tuluá, la tasa bruta de mortalidad en el municipio es del 7%.</p> <p>ENTORNO DEMOGRÁFICO</p>	<p>El sector de construcción se ve afectado, ya que Tuluá por sus altos índices de delincuencia, no es un municipio atractivo para los inversionistas, quienes hacen que la construcción se reactive. A los empresarios les da temor invertir en Tuluá, ya que pueden ser víctimas de extorsión, secuestros y atentados.</p>	<p>Tuluá y sus municipios aledaños presentan una gran problemática social con grupos al margen de la ley, delincuencia común, narcotráfico y extorsiones. Aunque las autoridades competentes trabajan para combatir la delincuencia en el municipio, los problemas persisten y hacen que los comerciantes y empresarios de la región se sientan amenazados a la hora de invertir y reactivar los sectores como el de la construcción</p>	<p>La Empresa en algunas oportunidades ha sido víctima directa de grupos al margen de la ley y delincuencia común. Estos acontecimientos hacen que la empresa se descapitalice y exista temor entre sus propietarios. Son dificultades en las cuales se requiere del acompañamiento de las autoridades</p>
<p>Escenario mundial para Colombia por la crisis económica de China, Estados Unidos y Europa.</p> <p>ENTORNO INTERNACIONAL</p>	<p>El escenario mundial es incierto para Colombia por factores como el desplome en el precio internacional de productos básicos, como el petróleo, la desaceleración de la economía China y la lenta recuperación en Estados Unidos y Europa.</p>	<p>El informe de la Andi (2015), afirma que el crecimiento mundial será bajo a pesar de que Estados Unidos se recupera y Europa continuará saliendo de la crisis; China se desacelerará. El crecimiento mundial para el año 2015 será bajo, sin embargo las perspectivas de los empresarios es que Colombia en su coyuntura nacional e internacional presente un crecimiento económico en el 2015 por encima del 4%.</p>	<p>La crisis internacional afecta a Colombia y por ende la reactivación de la economía tuluëña, ya que factores económicos como el dólar, el petróleo y la inversión extranjera han presentado comportamientos que no son positivos para la economía colombiana.</p>

VARIABLES CLAVES	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
<p>Caída del precio del petróleo (El barril \$53,35)</p> <p>ENTORNO INTERNACIONAL</p>	<p>Si los precios del petróleo caen no solo significa que se disminuyen los ingresos por exportación que representan el 54% del total del país, el 40% de la inversión extranjera depende del petróleo. Al dejar de recibir estos ingresos tiene implicaciones en la producción y en la exploración, ya que hay proyectos muy costosos y al precio actual no es viable. La caída del precio del petróleo puede influir de manera negativa en que los inversionistas se alejen de las acciones para invertir en negocios de renta fija.</p>	<p>Si no se sigue explorando, en 6 años el sector se vería amenazado. La teoría según el Ministro de Minas, es que cuando estos bajos precios saquen al petróleo caro del mercado se reducirá la oferta y que la misma caída impulsará a la baja las cotizaciones de los combustibles en Europa y los Estados Unidos, lo que aumentará la demanda. Esto equilibrará de nuevo el valor del barril. El problema, como lo asegura el ex presidente de la Opep, Humberto Calderón Berti, es que Colombia tiene buena parte de su producción en esta categoría de petróleo caro</p>	<p>La caída en los precios del petróleo afecta al País. El Estado se verá obligado a recortar el presupuesto de inversión en construcción e infraestructura, esto representa un impacto negativo en la empresa CONSTRUCTODO.</p> <p>Por otra parte las Administraciones locales dejarán de recibir recursos de regalías para proyectos de Innovación y Tecnología donde la Organización no podrá ejecutar proyectos y obras de construcción a nivel local y regional.</p>
<p>Acuerdos comerciales y tratados de libre comercio como: Mercosur, TLC con Estados Unidos, acuerdo comercial con la Unión Europea.</p> <p>ENTORNO INTERNACIONAL</p>	<p>Los acuerdos y tratados de libre comercio, abren nuevas oportunidades de mercado para los productores locales y su oferta exportable; le permiten a los consumidores acceder a más productos, de mejor calidad y a mejores precios; y posibilitan a los empresarios nacionales comprar bienes e insumos que usualmente se importan y que son necesarios para la fabricación de productos para el mercado Nacional e incluso internacional, a precios más competitivos y con mayor calidad.</p>	<p>Los acuerdos comerciales disminuyen las barreras de entrada de productos a sus territorios y así fomentan el comercio bilateral. (Fuente: Mincomercio, industria y turismo). Según DNP, considera que la eliminación de aranceles a las exportaciones, tiene como efecto para la economía local un aumento adicional del PIB de 0,46%, mientras que las ventas externas tendrían una variación positiva de 0,71%, y las importaciones de 1,73%.</p>	<p>Con este tipo de acuerdos comerciales o TLC como el de Colombia y Estados Unidos, la empresa tiene la posibilidad de adquirir en el mercado materiales, equipos e insumos para la construcción más económicos y reducir costos y aranceles, encontrando gamas de productos, variedad, calidad y menores precios. Con el tratado no se le aplicara gravámenes a equipos y materiales para construcción (ladrillos, placas, baldosas y piezas cerámicas).</p>

VARIABLES CLAVES	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
<p>La inversión extranjera directa en Colombia.</p> <p>ENTORNO INTERNACIONAL</p>	<p>La Inversión Extranjera Directa (IED) es aquella que realizan personas naturales o jurídicas no residentes en el país donde se efectúa la inversión, la cual puede hacerse mediante la compra de acciones o participaciones de una empresa establecida o constituida en el país con ánimo de permanencia. La IED puede darse también a través de contratos que generen la colaboración, concesión o servicios entre el inversionista y la empresa, así como mediante la adquisición de inmuebles en el país de destino de la inversión.</p>	<p>En el 2014 presentó un decrecimiento del 0,9% frente a lo registrado en el año anterior. Actualmente la IE está siendo afectada por la crisis Internacional, la caída en los precios del petróleo y el alto precio del dólar.</p>	<p>La mayor parte de los ingresos de CONSTRUCTODO son gracias a la contratación con la Alcaldía municipal. Si las administraciones locales reciben menos presupuesto por regalías y por la poca inversión extranjera, disminuyen los contratos de construcción con la empresa.</p>
<p>Fortalecimiento del dólar frente al peso colombiano (\$ 2.667,37)</p> <p>ENTORNO INTERNACIONAL</p>	<p>Con la devaluación del peso colombiano frente al dólar, los importadores tratan de sacrificar márgenes y otros acuden a mecanismos de cobertura, que equivalen a una especie de seguro en contra de la volatilidad cambiaria. Por otra parte los exportadores y los productores nacionales compiten con los bienes traídos del exterior.</p>	<p>Según el director de Analdex, el comportamiento de la divisa se mantendrá inestable y cotizándose alrededor de los \$2.500 durante todo el año. En el 2014 Las ventas al exterior disminuyeron un 6,8 % mientras que las importaciones presentaron un crecimiento del 7,8 %. Estos resultados desembocaron en el mayor déficit comercial en la historia del País.</p>	<p>Si la empresa requiere comprar maquinaria o materiales traídos del exterior su costo será más alto y disminuirán automáticamente sus utilidades. Esta variable es negativa para CONSTRUCTODO, teniendo en cuenta que no es una empresa exportadora.</p>

VARIABLES CLAVES	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
<p>El Producto Interno Bruto (PIB) en Colombia.</p> <p>ENTORNO ECONÓMICO</p>	<p>El PIB indica la dinámica económica de un país. Determina la situación del consumo de bienes y servicios, de cada uno de los sectores de la economía. Es una magnitud macroeconómica que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de un país (o una región) durante un período determinado de tiempo (normalmente un año)</p>	<p>El PIB registró una variación de 2,8 % en el primer trimestre del 2015, una cifra que contrasta con el crecimiento en el mismo periodo del año pasado, que fue de 6,5%. Este retroceso según artículo publicado por la revista Semana, se explica básicamente por el comportamiento de dos sectores, el de la industria y el minero energético.</p>	<p>Para CONSTRUCTODO puede significar que la administración municipal y las empresas de Tuluá y municipios aledaños obtengan menos ingresos y disminuyan las obras y proyectos de construcción, esto afecta de manera negativamente la empresa.</p>
<p>El crecimiento de la economía está siendo soportado por la construcción.</p> <p>ENTORNO ECONÓMICO</p>	<p>En el sector de la construcción y las obras civiles se convierte en un gran jalonador económico. Por eso el Gobierno Continúa anunciado planes de impulso para financiar nuevas viviendas con bajas tasas de interés y subsidiar a las clases más pobres para que puedan comprar inmueble.</p>	<p>La construcción que creció 4,9 %, el comercio con 5 % y los servicios financieros con 4,4 %. El sector de la construcción a pesar de las dificultades de la economía nacional e internacional representa un motor de crecimiento para la economía del País.</p>	<p>El crecimiento del sector impacta positivamente a la empresa, debido a que el Gobierno sigue incentivando la construcción a través de planes, programas y tasas de interés baja, con el fin de que se reactive el sector y se beneficien más personas.</p>
<p>La tasa de desempleo fue 8,9 % en mayo de 2015.</p> <p>ENTORNO ECONÓMICO</p>	<p>La tasa de desempleo es una medida de la extensión del desempleo y se calcula como un porcentaje dividiendo el número de personas desempleadas por todas las personas que se encuentran en la fuerza laboral. Durante los períodos de recesión, la economía experimenta generalmente una tasa de desempleo relativamente alta.</p>	<p>Es la segunda tasa de desempleo más baja de los últimos 15 años para ese mes. Es el tercer mayo consecutivo con tasa de desempleo de un dígito</p>	<p>Si no hay empleo, las personas no tienen dinero para invertir o para adquirir bienes y servicios. Esto afecta la empresa, ya que la gente no tendrá presupuesto para realizar obras de construcción, compra de materiales o alquiler de maquinaria.</p>

12/17

VARIABLES CLAVES	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Empleos generados por el sector de la construcción.  ENTORNO ECONÓMICO	La construcción es uno de los mayores generadores de empleo, lo que hace que el Gobierno Nacional tome medidas para incentivar e impulsar el sector y generar más ingresos.	151 mil empleos generados por el sector de la construcción en el primer trimestre del año 2015, esta tendencia puede seguir estable o aumentar a medida de que el gobierno nacional continúe incentivando el sector con planes y proyectos constructivos.	Al generar empleos, el gobierno incentiva las empresas del sector para que sigan creciendo y generen beneficios a la sociedad. Estas medidas pueden ser aprovechadas por CONSTRUCTODO para dinamizar sus actividades y seguir con un ritmo de crecimiento y competitividad.
Lean Construction.  ENTORNO TECNOLÓGICO	El Lean Construction es la aplicación de los principios y herramientas del sistema Lean a lo largo de todo el ciclo de vida de un proyecto de construcción se conoce como Lean Construction o construcción sin pérdidas. Lean Construction abarca la aplicación de los principios y herramientas Lean al proceso completo de un proyecto desde su concepción hasta su ejecución y puesta en servicio.	Esta aplicación busca la excelencia de la empresa. Sus principios pueden aplicarse en todas las fases de un proyecto: diseño, ingeniería, pre comercialización, marketing y ventas, ejecución, servicio de postventa, atención al cliente, puesta en marcha y mantenimiento del edificio, administración de la empresa, logística y relación con la cadena de suministro.	Para CONSTRUCTODO sería importante manejar herramientas tecnológicas que le permitan aumentar su eficiencia y disminuir pérdidas, ya que esta aplicación es útil en todas las etapas de un proyecto. Es una oportunidad para la empresa el poder ofrecer servicios y productos de construcción diferenciales donde se utilicen herramientas tecnológicas que permitan optimizar el funcionamiento de cada uno de los procesos la organización.

VARIABLES CLAVES	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
<p>Modelado de información de construcción (BIM, BuildingInformation Modeling).</p> <p>ENTORNO TECNOLÓGICO</p>	<p>También llamado modelado de información para la edificación, es el proceso de generación y gestión de datos del edificio durante su ciclo de vida utilizando software dinámico de modelado de edificios en tres dimensiones y en tiempo real, para disminuir la pérdida de tiempo y recursos en el diseño y la construcción.</p>	<p>El sistema BuildingInformationModelling (BIM) representa un enfoque nuevo y diferente para cada uno de los ciclos de una construcción. Abarca el análisis, los documentos el diseño y la concepción del proyecto constructivo. Permite diseñar tridimensionalmente desde el inicio del proyecto e incorpora información en cada uno de los elementos, lo que permite ubicar y calcular costos al mismo tiempo que se va proyectando</p>	<p>Teniendo en cuenta que la visión de CONSTRUCTODO es abarcar el mercado inmobiliario con la construcción y comercialización de proyectos, es de gran impacto contar con herramientas novedosas que permiten reducción de tiempo en la producción, costos y reducción de incertidumbre.</p>
<p>Software para la construcción</p> <p>ENTORNO TECNOLÓGICO</p>	<p>Los software en el sector de la construcción ayudan en la elaboración de nóminas, contabilidad, confección de planos de construcción, realización de copias, cálculos, diseños, presupuestos, creación y control de programaciones.</p>	<p>Actualmente se pueden encontrar software gratuito para realizar los esbozos de edificios. Se utiliza Autocad, Word, Excel, BIM, Siigo entre otros.</p>	<p>Para CONSTRUCTODO es de gran ayuda contar con un software, que le permitan tener información organizada y real de nóminas, contabilidad, presupuestos, programación, etc. Esto ayuda al crecimiento y desarrollo de la empresa.</p>
<p>Acceso a maquinaria y mano de obra</p> <p>ENTORNO TECNOLÓGICO</p>	<p>En relación al acceso a maquinaria, el sector de la construcción cuenta con maquinaria y equipos de alta tecnología. Debido a que las grandes industrias de maquinaria, equipos y repuestos como Caterpillar, Massey Ferguson, Case; están agenciadas en el País</p>	<p>La región Valle cuenta con centros de formación profesional, técnica y tecnológica que prestan apoyo y continua actualización sobre procesos y nuevas técnicas de desarrollo de las actividades del sector. Las nuevas técnicas y procesos de construcción le permiten al sector implementar nuevos materiales o procesos de impacto positivo que generan productividad.</p>	<p>La formación de personal de mano de obra, ocasiona que la empresa pueda contar con personal preparado y actualizado. La empresa a través de leasing ha venido adquiriendo con facilidad maquinaria nueva y de alta tecnología marca CAT.</p>

VARIABLES CLAVES	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
<p>Internet en la Construcción</p> <p>ENTORNO TECNOLÓGICO</p>	<p>Las TIC son un instrumento clave en el desarrollo del sector de la construcción. El internet permite almacenamiento, búsqueda y comunicación. Con internet se puede obtener información rápida y oportuna; se mantiene relación continua con proveedores, clientes y empleados; es una herramienta que permite obtener nuevos horizontes de ventas y permite agilidad en trámites administrativos y operaciones financieras.</p>	<p>El Internet se ha convertido en un gran almacén en el que cualquier profesional del sector puede acudir en busca de información, ideas o conocimiento. Gracias a Internet la información puede circular en todo el mundo en cuestión de segundos. facilitando la comunicación y el intercambio de información entre los distintos profesionales que forman parte de un mismo proyecto</p>	<p>Contar con Internet dentro de CONSTRUTODO facilita la comunicación y el intercambio de información entre los distintos profesionales que forman parte de un mismo proyecto, entre empleados, proveedores y clientes. Esta herramienta permite estar a la vanguardia en temas de interés para el sector, se disminuyen riesgos a la hora de realizar operaciones financieras y se optimiza tiempo en trámites administrativos de la empresa.</p>
<p>Problemática ambiental en Tuluá: Actividades incompatibles con respecto a la vivienda, como minería en el Río Tuluá y Morales y extracción de arcilla para ladrillo.</p> <p>ENTORNO AMBIENTAL</p>	<p>Se evidencia en el Río Tuluá y Morales la extracción de arena y grava para la construcción, producto ello de la sobrecarga de sólidos que estos cuerpos de agua transportan lo cual es una clara evidencia de problemas de remoción en masa que se están sucediendo aguas arriba en la parte rural en donde aparentemente existe conflicto de uso del suelo que produce pérdida de la cobertura vegetal protectora. Otra problemática es la extracción de arcilla para la fabricación de ladrillo y teja en el sector de Agua Clara, donde los huecos dejados por la actividad extractiva son focos de acumulación de agua que se contamina provocando la propagación de insectos vectores de enfermedades.</p>	<p>La Administración ve bien la extracción de material de río, siempre y cuando no se haga con maquinaria. Y en la arcilla para ladrillo ha destinado parte de estos huecos para la disposición de escombros, lo cual se ha venido realizando de forma anti técnica sin obras básicas como son, cerramiento, patios de acopio y selección, instalación de drenajes y ductos de ventilación, compactación de los desechos, impermeabilización de las celdas y la clausura en debida forma para su incorporación de este tipo de espacios al sistema de áreas restauradas del municipio como parque, bosque, granja. Al no existir esto la Administración indica que una vez se haga la reconformación del terreno, seguidamente la población aledaña procede a invadir.</p>	<p>Actualmente CONSTRUCTODO se beneficia de los recursos naturales que ofrecen el Río Tuluá y Morales en la extracción a menor valor de arena, balastro y grava. De igual manera se beneficia del ladrillo y teja, ya que la carga, transporte de estos dos materiales resulta económico comparado en otras ciudades que no cuentan con esta ventaja. Al aprobar el POT y tomar medidas sobre el manejo inadecuado de esta extracción los costos se elevarán pero se garantizará la seguridad de toda la comunidad tulueña.</p>

VARIABLES CLAVES	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
<p>Construcciones sostenibles</p> <p>ENTORNO AMBIENTAL</p>	<p>El concepto de construcción sostenible, que se refiere a las mejores prácticas durante todo el ciclo de vida de las edificaciones, (diseño, construcción y operación), las cuales aportan de forma efectiva a minimizar el impacto del sector en el cambio climático por sus emisiones de gases de efecto invernadero, el consumo de recursos y pérdida de la biodiversidad.</p>	<p>Los proyectos sostenibles tienen como objetivo común la reducción de su impacto en el ambiente y un mayor bienestar de sus ocupantes, es posible que Colombia se convierta en un país atractivo para que constructoras internacionales vengan a desarrollar proyectos, tanto en obras civiles como edificaciones.</p>	<p>La empresa debe hacer esfuerzos en aspectos de diseño, manejo de las construcciones con sentido ecológico, competitividad en precios sin reducir en servicio y mantener los altos índices de calidad. Es importante poder implementar procesos con responsabilidad ambiental, conservación de la biodiversidad y del patrimonio natural de nuestro entorno.</p>
<p>Amenazas naturales a nivel regional: En el municipio de Tuluá se han presentado amenazas naturales relacionadas principalmente con inundaciones, deslizamientos y vendavales.</p> <p>ENTORNO AMBIENTAL</p>	<p>La amenaza por inundaciones es la principal para el municipio de Tuluá. Se presenta riesgo por procesos de remoción en masa en la parte rural de algunas viviendas que se encuentran muy próximas a los sectores de inestabilidades activas. Con frecuencia hay desbordamiento de ríos, deslizamiento de terrenos e inundaciones de aguas lluvias.</p>	<p>En el casco urbano se presenta inundaciones por desbordamiento de los ríos Tuluá, Morales y la quebrada La Rivera. Algunos puentes no tienen la capacidad suficiente para el cauce del respectivo drenaje, en algunos sectores los muros de contención lateral de los afluentes son de menor cota a los requeridos.</p>	<p>En cada proyecto constructivo que inicie la empresa, se debe tener en cuenta que no sea una zona que presente riesgo de inundación o desbordamiento. Es importante que la administración municipal tome medidas para la adecuación de puentes y construcción de muros de contención laterales, lo que generaría una oportunidad de contratación y generación de ingresos para CONSTRUCTODO.</p>

VARIABLES CLAVES	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
<p>La altura de edificaciones es de una altura media en número de pisos.</p> <p>ENTORNO CULTURAL</p>	<p>En Tuluá, en su área residencial expone en gran mayoría casas de dos y tres pisos. Cada vez, la tierra está más escasa, debido a la construcción de casas, centros comerciales y debido a la escasez de terreno, es muy caro adquirir un predio para la construcción. Es importante considerar la construcción vertical para ahorrar terreno y dinero.</p>	<p>En el municipio de Tuluá, de los 36,714 lotes valorados según altura, el 87,9% tienen de uno a dos pisos y el 6,4% tiene cero pisos, únicamente el 5,6% supera los tres pisos. La mayoría de las viviendas son de tres pisos unifamiliares.</p>	<p>Para la empresa es una ventaja ya que se puede iniciar en construcciones verticales con el fin de ahorrar dinero y terrenos destinados a la vivienda.</p>
<p>Altos índices de violencia e inseguridad.</p> <p>ENTORNO SOCIAL</p>	<p>La violencia es una gran amenaza en todo el país, este factor impide el desarrollo de una sociedad y la economía en general. El comercio tuluense se ve afectado a causa de robos, secuestros, extorsiones, entre otros flagelos que tienen un impacto negativo alto entre sus habitantes y la economía centro vallecaucana.</p>	<p>La violencia impide el ingreso de inversionistas y el desarrollo del sector de la construcción entre otros. Estos flagelos generan temor en los habitantes del municipio. Las personas que cuentan con capital para invertir prefieren irse del municipio por temor a ser víctimas de secuestro o extorsión.</p>	<p>CONSTRUCTODO está ubicada en un sector popular, estrato dos, el entorno es inseguro para empleados, clientes y propietario. La empresa está vulnerable a ser víctima de los delincuentes, extorsionistas y actores armados, generando inseguridad para realizar inversiones.</p>

17/17

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de Documento técnico de POT 2014 de Tuluá. Camacol. DANE. Anuario estadístico de Tuluá 2013. Ministerio de comercio, Industria y Turismo. Banco de la República. Formato (Betancourt 2013). Guía Práctica para Planes Estratégicos. Papeles de trabajo.

## 4. ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

El Análisis Sectorial según Betancourt (2005) sirve para identificar las fuerzas competitivas derivadas del tipo de actividad al cual se dedique la empresa. Porter citado por Betancourt (2005) afirma que el análisis del sector evalúa el ambiente (clima), las tendencias del sector y la estructura competitiva.

En este caso se evalúa la industria de la construcción del sector al que pertenece la Empresa.

### 4.1 PRESENTACIÓN DEL SECTOR

El sector en el que se desenvuelve la empresa familiar es una industria con una estructura dinámica y compleja. Este sector es de gran importancia para la economía de la región, por su capacidad de generar empleos directos e indirectos, absorbiendo un buen porcentaje de mano de obra.

Según DANE en el documento técnico de indicadores económicos alrededor de la construcción, en el primer trimestre de 2015, la economía colombiana creció 2,8% con relación al mismo trimestre de 2014; la construcción creció 4,9% respecto al mismo periodo de 2014, explicado por el crecimiento de obras de ingeniería civil en 7,0% y edificaciones en 2,1%, posicionándose como la segunda actividad que más impulsó la economía del País después de la rama que integran comercio, reparación, restaurantes y hoteles (5%).

La variación positiva que se presentó en la construcción de edificaciones obedece principalmente al aumento en la producción de proyectos no residenciales (13,8%), mientras que los destinos residenciales decrecieron en 9,9%.<sup>47</sup>

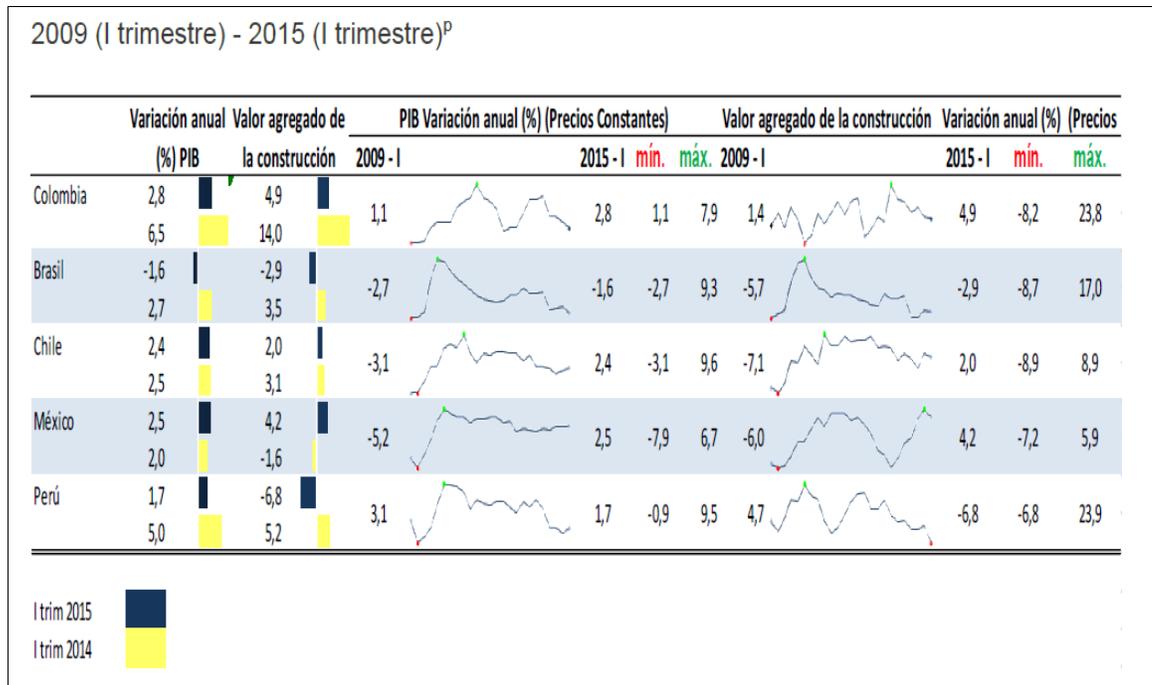
Para la presidente de Camacol, Sandra Forero Ramírez, “el resultado en edificaciones era previsible luego de que los destinos no residenciales aportaran positivamente al crecimiento del sector, con contribuciones importantes en el desarrollo de proyectos de oficinas y de inversión pública.

No obstante, la vivienda no presentó este mismo desempeño debido a la transición natural que se está dando en la ejecución de los programas de vivienda social y a un menor volumen de ejecución de obras en el segmento No VIS”. (Camacol, 2015)

El DANE en su documento técnico de indicadores económicos alrededor de la construcción, analiza el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) para el primer trimestre de 2015 frente al mismo periodo del año anterior para los países de América Latina, sobresale el comportamiento de Colombia, que registró la mayor variación en el PIB (2,8%) y en el valor agregado de la construcción (4,9%).

<sup>47</sup> <https://www.dane.gov.co/index.php/cuentas-economicas/cuentas-trimestrales>.

**Gráfica 12. PIB total y valor agregado de la rama de la construcción para principales países de Latinoamérica**



Fuente: DANE P. Cifra provisional, Ibge (Brasil), Banco Central de Chile (Chile), Inegi (México), Inei (Perú)

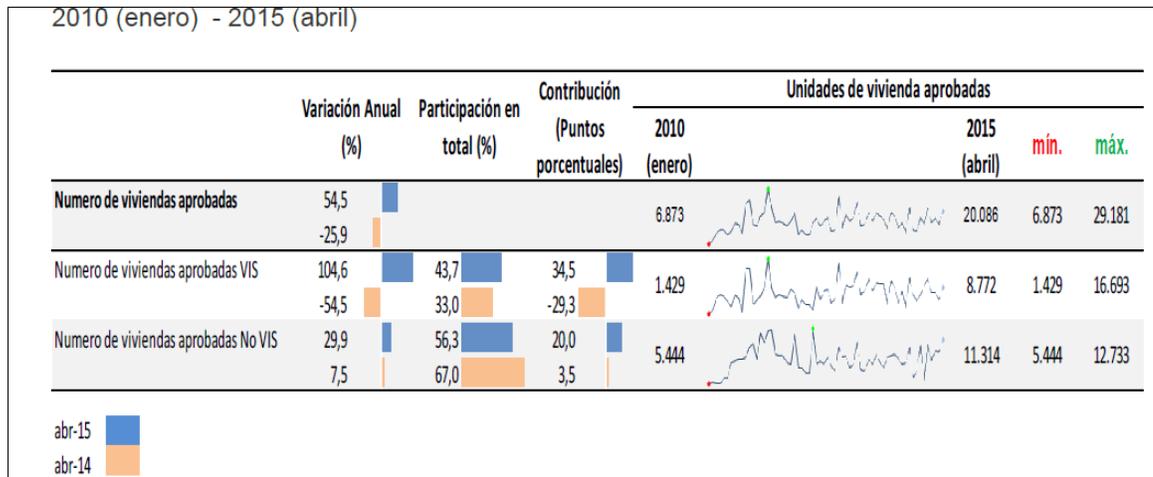
En abril de 2015, Según datos del DANE en su Documento técnico de Indicadores Económicos Alrededor de la Construcción, I trimestre de 2015. Se licenciaron 2.392.324 m<sup>2</sup> para construcción con un crecimiento del 1,1% respecto al mismo mes del año 2014. Este resultado se explica principalmente por el incremento de 106,0% en el área aprobada para vivienda de interés social al pasar de 250.297 m<sup>2</sup> registrados en abril de 2014 a 515.600 m<sup>2</sup> registrados en abril de 2015. Por su parte el área aprobada para otros destinos decreció 26,7% respecto a abril del año 2014, al pasar de 881.301 m<sup>2</sup> registrados en abril de 2014 a 646.118 m<sup>2</sup> registrados en abril de 2015.

En el mismo documento del DANE (2015), se informa que el área aprobada para vivienda aumentó 17,6%. Durante el primer trimestre de 2015 el área iniciada de vivienda del Censo de Edificaciones presentó un crecimiento de 6,8% y el área culminada del Censo de Edificaciones creció 20,1%, en relación al mismo trimestre del año inmediatamente anterior.

En abril de 2015 el metraje licenciado en vivienda se destinó para construir 20.086 soluciones, 11.314 viviendas diferentes a interés social y 8.772 viviendas de interés social, lo cual representó un incremento del 104,6% en el número de

unidades aprobadas para vivienda de interés social y de 29,9% en el número de unidades para vivienda diferente de interés social<sup>48</sup>.

### Gráfica 13. Licencias de construcción, número de viviendas aprobadas



Fuente: DANE (2015) – ELIC.

El crecimiento de 1,1% en el área total aprobada bajo licencias en abril de 2015, frente al mismo mes del año anterior, obedeció principalmente al crecimiento registrado en el área licenciada en los departamentos de Antioquia, Cundinamarca, Valle del Cauca y Nariño que sumaron en conjunto 30,8 puntos porcentuales a dicha variación. En contraste, Bogotá restó 37,1 puntos porcentuales a la variación total.

De acuerdo a las cifras del DANE (2015), en mayo la tasa de desempleo se ubicó en 8.9% a nivel nacional, y en ese desempeño la construcción fue uno de los sectores que más contribuyó con la generación de puestos de trabajo.

En el trimestre móvil marzo – mayo de 2015, el número de ocupados en el total nacional fue 21,9 millones de personas; por rama de actividad la construcción participó con el 6,5% de los ocupados. Respecto al trimestre móvil marzo – mayo 2014, la población ocupada en el total nacional creció 3,2%, asimismo en la rama de construcción los ocupados incrementaron 10,3%. (DANE, 2015)

En el trimestre móvil marzo – mayo de 2015, 1,4 millones de personas estaban ocupados en la rama de la construcción; de estos el 86,0% estaban ubicados en las cabeceras (1,2 millones de personas) y el 14,0% (200 mil personas) en centros poblados y rural disperso. (DANE, 2015)

<sup>48</sup> <https://www.dane.gov.co/index.php/cuentas-economicas/cuentas-trimestrales>.

El nivel de ocupación en el sector alcanzó 1'428.000 personas, representando un incremento de 10.3% frente al año 2014, siendo así la actividad de mayor dinamismo en la creación de puestos de trabajo, seguido por la actividades inmobiliarias que crecieron en 9.9%. (DANE, 2105).

“El balance muestra que uno de cada cinco empleos que se generan en el País lo aporta el sector de la construcción de forma directa, y la cifra aumenta a dos de cada cinco si se le suman los empleos generados en las actividades inmobiliarias; eso demuestra el carácter estratégico del sector para mantener la ocupación del país” sostuvo la presidente de Camacol, Sandra Forero Ramírez. (Camacol, 2015)

A nivel regional se destaca la generación de empleos en construcción en las ciudades de Montería y Cali, en las cuales se registraron crecimientos anuales de 14,4% y 13,6%, respectivamente. En otras ciudades como Cúcuta, Pasto, Manizales y Villavicencio se observaron crecimientos anuales cercanos al 30% en la mano de obra ocupada en actividades inmobiliarias y de alquiler.

La Presidente de Camacol señaló que en las regiones donde el volumen de ocupación en actividades inmobiliarias ha crecido de forma relevante, es posible prever en el mediano plazo un desempeño aún más acentuado de la ocupación en la construcción, ya que esa es una característica del ciclo comercial y constructivo de la vivienda nueva.

Durante el primer trimestre de 2015, según información que contiene el documento técnico del DANE, el valor de los préstamos individuales desembolsados para compra de vivienda nueva y usada alcanzó \$ 2.200.253 millones de pesos corrientes, con una disminución de 4,7% respecto al mismo período de 2014.

El número de viviendas financiadas en el primer trimestre de 2015 fue 28.067 lo que representó una disminución de 15,0% respecto al mismo trimestre del año anterior. Este resultado se explica por la reducción en el número de las viviendas financiadas usadas de 18,8% y de las viviendas financiadas nuevas de 12,2%. El número de créditos para VIS usada y nueva disminuyeron 28,1% y 11,8% respectivamente frente al mismo trimestre del año anterior.

Para el primer trimestre de 2015 comparado con el mismo periodo del año anterior, el número de crédito para No VIS usada y nueva disminuye 14,9% y 12,9% respectivamente.

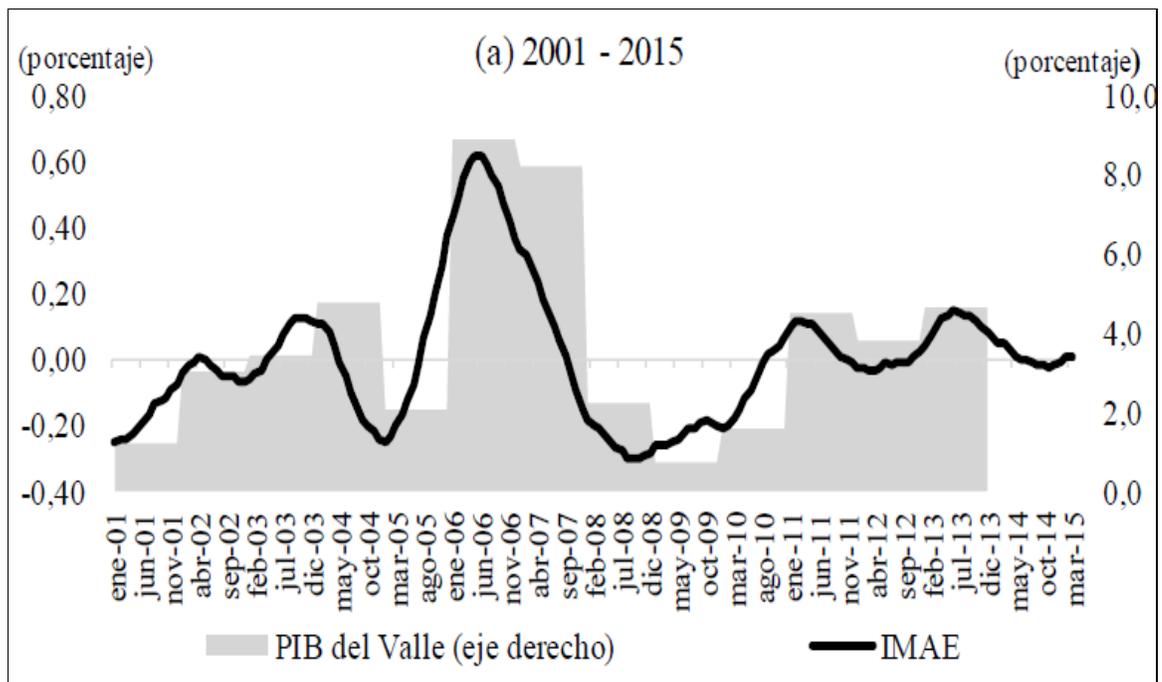
En el primer trimestre de 2015, la cartera hipotecaria de vivienda registró un incremento de 12,3% en el saldo de capital total de \$ 42.401 miles de millones de pesos corrientes frente al mismo trimestre del año anterior. Esta variación obedeció principalmente al aumento en la cartera vigente y cartera vencida de 12,7% y 3,8% respectivamente.

Los saldos de capital total para vivienda VIS y No VIS registraron aumentos anuales de 13,2% y 11,9% respectivamente. (DANE, 2015).

Teniendo en cuenta que la empresa familiar ALMACÉN CONSTRUCTODO, se encuentra ubicada en el departamento del Valle del Cauca ubicado al Suroccidente del país se tiene que según el IMAE(Indicador mensual de actividad Económica), para el primer trimestre de 2015, la economía del Valle creció a valores muy cercanos a su media histórica (3,8%) y por debajo del incremento de igual periodo de un año atrás. Los resultados del indicador señalan que después de la desaceleración ocurrida en 2012, en junio de 2013 el departamento presentó su mayor ritmo de aumento de los últimos cinco años.

Desde entonces, se observó una desaceleración que tocó fondo en noviembre de 2014, revirtiendo la tendencia a la baja en el crecimiento económico. Finalmente, el IMAE estimó que el avance del PIB del Valle del Cauca en 2014 fue ligeramente inferior al de 2013 y pronosticó para 2015 un aumento anual cercano al 4,0%.

**Gráfica 14. Crecimiento anual del PIB Valle y del Indicador mensual de actividad económica para el Valle del Cauca**



Fuente: Camacol con datos de Centro Regional de Estudios Económicos Cali - Banco de la República y Departamento de Economía - Pontificia Universidad Javeriana Cali.

Según el Banco de Bogotá (2015), en su boletín económico regional del primer trimestre 2015, Sur Occidente Valle del Cauca, Nariño, Cauca, Putumayo, para el primer trimestre de 2015, los indicadores líderes del sector de la construcción

disponibles para Suroccidente indicaron un comportamiento positivo, aunque con menor ritmo de expansión respecto a igual trimestre y finales del año pasado. Indiscutiblemente, los efectos de los estímulos del Gobierno (la culminación del programa de viviendas de interés prioritario), sumados al nuevo programa de “Mi Casa Ya” que entrega subsidios a la clase media para la comprar Vivienda de Interés Prioritario (VIP) y Vivienda de Interés Social (VIS) desde marzo de este año, deberán continuar impulsando la construcción de vivienda nueva en la región, aunque en menor medida que en trimestres anteriores.

Por el lado de las edificaciones, los metros cuadrados en construcción (obras en proceso) publicados por el Censo de edificaciones (CEED) del DANE para el Suroccidente, que incluye las áreas urbanas de Cali, Pasto y Popayán, continuaron mostrando durante el primer trimestre de 2015 una disminución anual de 4,0%, dinámica también observada en los tres últimos trimestres de 2014.(Banco de Bogotá, 2015).

La caída regional continua siendo expuesta por la reducción en el área en proceso en la capital del Valle del Cauca<sup>6</sup> en 12,2%, situación explicada posiblemente por la insuficiente oferta de terrenos para realizar planes habitacionales, específicamente en la zona de expansión del sur de la ciudad, proyectos que demandan áreas de gran extensión y que requieren de equipamiento urbano y condiciones mínimas de habitabilidad, como redes de servicios públicos y obras de infraestructura para facilitar la movilidad. Por otro lado, contrario a lo sucedido en Cali, en Pasto y Popayán se presentó avance anual importante en las obras en proceso, con crecimientos de 16,2% y 11,2%, respectivamente.

La disminución en las obras en proceso en la región, contrasta con la intensión de construir vivienda según las estadísticas de edificación de licencias de construcción del DANE, estas últimas ante la actualización y entrada en vigencia del Plan de Ordenamiento Territorial –POT- a inicios de diciembre del año 2014, proceso que generó un importante impulso a nuevos proyectos de construcción.

En efecto, durante el primer trimestre de 2015, el área aprobada para construir en el Suroccidente del País aumentó 25,7%, gracias al buen comportamiento presentado en el Valle del Cauca (26,2%) y Nariño (37,1%). El avance regional en el área licenciada para la construcción anticipa la buena dinámica del sector y contrasta con la caída anual del total Nacional (-9,7%). Por el contrario, el Cauca presentó una caída anual de 13,4% en los metros aprobadas a construir.

En el trimestre, el área aprobada para vivienda en la región, que representa el 76,4% del área total, creció sustancialmente (33,9%), jalónada por la vivienda no VIS que subió 60,6%, el valor más alto desde el tercer trimestre de 2012.(Banco de Bogotá, 2015).

Respecto a la actividad inmobiliaria en el Suroccidente, cifras de la Galería inmobiliaria expusieron que durante el primer trimestre de 2015, las ventas de vivienda nueva en Cali y municipios aledaños alcanzaron 3.430 unidades, 32,7% menos frente al registro histórico logrado en el mismo trimestre del año anterior. Esta fuerte caída se debió al excelente desempeño que tuvieron las ventas de vivienda VIPA durante 2014, promovidas por los estímulos del Gobierno Nacional. Pese a la disminución anterior, las ventas de vivienda nueva alcanzaron en los primeros tres meses de 2015 el segundo dato más alto desde el 2006.

Ahora bien, si se excluyen las ventas de VIPA, las correspondientes a vivienda nueva en Cali y su área metropolitana avanzaron moderadamente durante el primer trimestre de 2015. Según cifras de la Cámara Colombiana de la Construcción, seccional Valle del Cauca, Camacol la dinámica del mercado de la vivienda aumentó en Cali y su área de influencia en 3,2% respecto a igual período de 2014. El subsidio a la tasa de interés continúa siendo uno de los principales estímulos para la compra de vivienda nueva, al generar una reducción en el pago de las cuotas hipotecarias.

En resumen, las variables líderes de la actividad constructora en Suroccidente indican en general un buen comportamiento durante los primeros tres meses del año, no obstante, a un ritmo de crecimiento moderado frente al presentado en el mismo periodo de 2014. A mediano plazo se resalta el dinamismo que puedan tener en el sector los proyectos de infraestructura anunciados y adjudicados a la fecha (infraestructura vial y aeroportuaria), como también la continuación de los programas de construcción de viviendas con fines sociales que adelanta el Gobierno.

Todo lo anterior, tiende a indicar que la actividad constructora junto con el consumo de los hogares continúen siendo los ejes de mejor desempeño económico durante 2015 en la región<sup>49</sup>.

#### **4.2 ANÁLISIS DEL AMBIENTE COMPETITIVO- MODELO DEL DIAMANTE**

Teniendo en cuenta el modelo de Porter, se realizara el análisis del Ambiente Competitivo para el Sector de la construcción en el municipio de Tuluá, a través de cada una de los cuatro factores o elementos que lo componen:

---

<sup>49</sup> Banco de Bogotá (2015).Boletín económico regional primer trimestre 2015, Sur Occidente Valle del Cauca, Nariño, Cauca, Putumayo

#### 4.2.1 Los Factores Productivos.

**Recursos Físicos (Básicos):** El municipio de Tuluá cuenta con una ubicación geográfica estratégica en el centro del Valle del Cauca, equidistante a ciudades como Cali, Yumbo, Palmira, Armenia, Pereira, su clima es una temperatura media de 24° C, disponibilidad abundante de recursos en la región como: agua, ríos, terrenos, minerales (material de río y canteras), madera, guadua, arcilla para la fabricación de ladrillo y teja. Cuenta con variedad de flora y fauna, un Jardín botánico de bosque seco tropical.

**Recursos humanos básicos:** El Municipio ofrece personal con mano de obra no calificada como maestros de obra, ayudantes, coteros, transportadores.

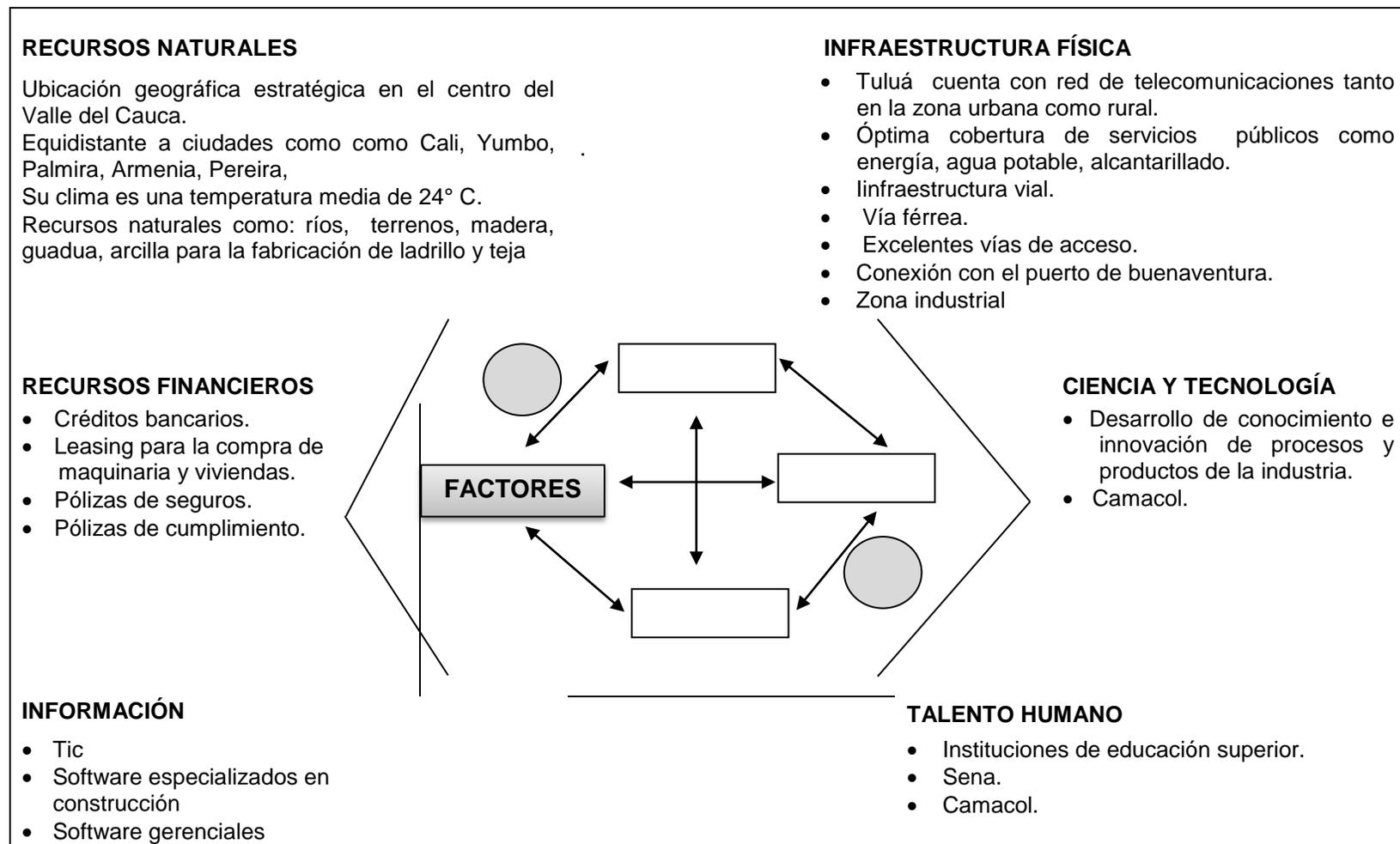
**Recursos humanos especializados:** La región cuenta con instituciones de educación superior con programas de capacitación y entrenamiento personal profesional y especializado con el fin de ofrecer al mercado formación en carreras como ingeniería, arquitectura, topógrafos, ingenieros sanitarios, gerentes, contadores, administradores de empresas, tecnólogos en construcción, diseño gráfico, tecnólogos en electrónica y sistemas de información.

El sector requiere de avance en acceso a tecnología de la información. (Desarrollo de software especializado) y avances en desarrollo de conocimiento e innovación de procesos y productos de la industria. Respecto a la exportación de servicios de la cadena de la Construcción, existen grandes posibilidades en los servicios relacionados con sectores del ramo de los seguros y desarrollo de software técnico y de control gerencial.

**Recursos infraestructuras generalizadas:** Tuluá cuenta con red de telecomunicaciones tanto en la zona urbana como rural; una óptima cobertura de servicios públicos como energía, agua potable, alcantarillado, gas; optima infraestructura vial; cuenta con vía férrea, tiene excelentes vías de acceso y conexión con el puerto de Buenaventura, cuenta con zona industrial.

**Recursos financieros:** El sector de la construcción por ser rentable y dinámico, tiene posibilidad de adquirir créditos bancarios o leasing para la compra de maquinaria y viviendas, compras de pólizas de seguros y de cumplimiento.

**Figura 6. Oferta de factores**



Fuente: Elaboración propia – Modelo tomado de Betancourt (2005)

**4.2.2 Sectores conexos y de apoyo, redes, encadenamientos productivos y clusters.** Betancourt (2005). “Hace referencia a la existencia en el mercado doméstico (Nacional-Regional-Local) de industrias y actividades que obran como proveedores o compradores o sectores conexos e industrias y actividades auxiliares que apoyan el sector”.

Existe en el sector de la construcción un fuerte encadenamiento productivo o una conexión con otros sectores, redes o asociaciones que hacen posible el funcionamiento de la construcción tales como:

La Cámara Colombiana de la Construcción Camacol, que es una asociación gremial de carácter Nacional sin ánimo de lucro, que reúne a nivel Nacional empresas y personas naturales relacionadas con la Cadena de Valor de la Construcción. Camacol es una entidad que vela por los intereses de la industria de la construcción, que está constituida por constructores, representantes de la industria y del comercio.

También se encuentra el sector de la banca que por medio de financiación o de Leasing Habitacional, de Vehículo y maquinaria, permite la adquisición de nuevas tecnologías contribuyendo al crecimiento del sector de la construcción.

En la formación técnica y tecnológica se encuentra el Sena, que cuenta con el centro de la construcción en Cali, brindando la posibilidad de que el personal se forme en diferentes aspectos del sector de la construcción. Además existen programas de formación profesional en las universidades de la región con el fin de apoyar el sector.

La Cámara de Comercio de Tuluá, una institución privada, de orden legal, de carácter gremial y sin ánimo de lucro que, de acuerdo con sus características y funciones, promueve el desarrollo de la región y trabaja con los empresarios en forma unida para hacer de la comunidad de Tuluá un mejor lugar.

Fenalco Tuluá trabaja por el bien de la Nación y el desarrollo del comercio. Promueve la solidaridad gremial, la eficiencia y la modernización de los empresarios colombianos. Impulsa el desarrollo intelectual, económico y social, de todas las personas vinculadas al Gremio.

Asociación de Ingenieros y Arquitectos de Tuluá que fomentan la integración entre sus asociados y con la sociedad, creando espacios de participación y desarrollo en los cuales sus asociados puedan crecer profesional y personalmente y con ellos la comunidad a la que pertenecen; asumiendo los retos tecnológicos, profesionales y sociales que se le planteen.

La Corporación Autónoma Regional del Valle (CVC), se encarga de administrar los recursos naturales renovables y el medio ambiente del Valle del Cauca,

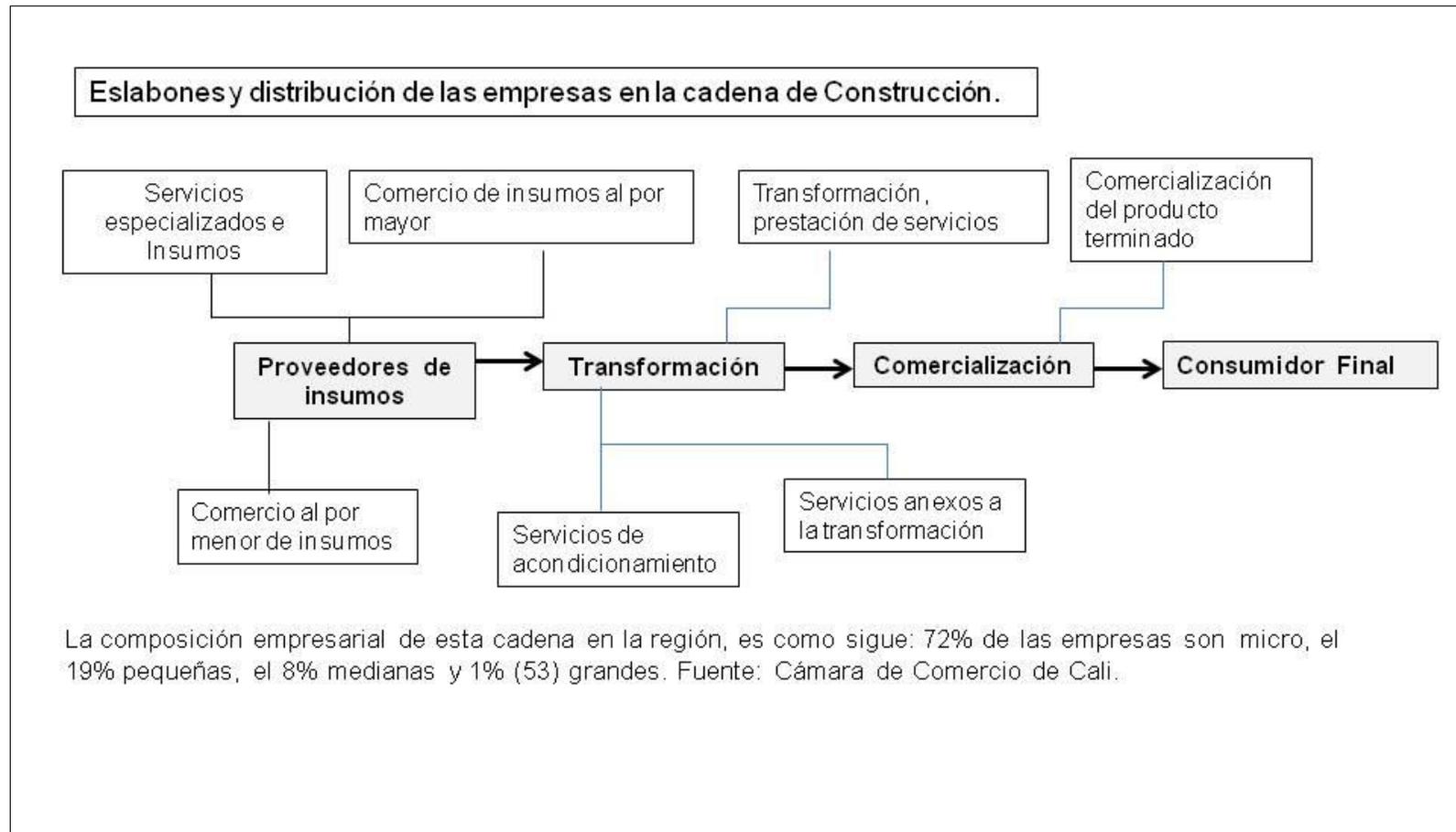
como máxima autoridad ambiental y en alianza con actores sociales propende por un ambiente sano, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de la población y la competitividad de la región en el marco del desarrollo sostenible.

Otros sectores conexos son los proveedores de cemento, hierro, cables eléctricos, ladrillos, tejas, acabados, pinturas, baldosas, las inmobiliarias, el estado, la alcaldía municipal, transportadores, desarrolladores de software, entre otras.

**4.2.3 Eslabones del Sector de la Construcción.** Con el propósito de establecer las características de las empresas vinculadas a la cadena de Construcción en el Valle del Cauca y sus municipios, se agruparon las actividades de acuerdo con la Clasificación Internacional Industrial Uniforme CIIU, en tres eslabones, estos eslabones los podemos determinar cómo las etapas que hacen posible que el sector de la Construcción en el sub sector de las edificaciones lleve a cabo un proyecto de urbanización o de construcción de viviendas, edificios, apartamentos u otros:

- **Proveedores de insumo:** Servicios asociados a la cadena como insumos, Comercio al por mayor de insumos, Comercio al por menor de insumos (hierro, cemento, teja, ladrillos, tubería acueducto, tubería conduit, teja, pinturas, alambre, cableado eléctricos, etc.), alquiler o venta de maquinaria para construcción .
- **Transformación:** Transformación prestación del servicio de acondicionamiento, Servicios anexos a la transformación (topógrafos, ingenieros civiles, ingenieros sanitarios, arquitectos, maestros de construcción, electricistas, obreros, etc.).
- **Comercialización:** Comercio al por mayor de producto terminado (constructoras, inmobiliarias, lonjas propiedad raíz, bancos, Gobierno Nacional y local etc.).

**Figura 7. Eslabones y Distribución de las Empresas de la Cadena de la Construcción**



Fuente: Cámara de Comercio de Cali. CIUU

Las empresas pertenecientes a esta cadena productiva (Construcción) se concentran en el eslabón de transformación, entre las que prestan servicios de acondicionamiento y servicios anexos como: alquiler de maquinaria y equipo de construcción, alquiler de andamios sin montaje, actividades de arquitectura, anexas al asesoramiento técnico, entre otras. Para los proveedores de insumo, la venta al por menor representa el 72,7% del eslabón y el 24% del total de la cadena.

Otras instituciones que hacen parte del eslabón son:

### **Entidades Gubernamentales - Apoyo a Gremios**

- Cámaras de Comercio
- Camacol – Valle
- Cenac
- Sena
- Concejo Municipal
- Comité Intergremial Valle del Cauca
- Secretaría de Obras Públicas (municipales).

### **Financiero**

- Banca privada – Entidades Financieras (Leasing)
- La principal fuente de financiación es la banca comercial.

### **Comercialización**

- Fedelonjas
- Grupos inmobiliarios – Grupos Constructores

### **Investigación Técnica - Centros Educativos**

- Sena Centro de la Construcción – Cali
- Universidad del Valle
- Universidad de San Buenaventura
- Universidad del Pacífico
- Camacol Seccional Valle

**4.2.4 Clúster.** Según Betancourt (2005), "... los clúster son masas críticas de industrias e instituciones vinculadas en cierta región. La proximidad geográfica, cultural e institucional provee a las compañías de mejor información, relaciones más estrechas y otras ventajas que son difíciles de alcanzar por competidores lejanos... un clúster puede ser urbano, regional, nacional o incluso supranacional".

**4.2.5 Condiciones de la Demanda.** Analizando la demanda del sector, se puede observar que es el Estado Colombiano el principal cliente del sector a través de proyectos constructivos; esto genera que las empresas del sector deban competir en la presentación de propuestas de proyectos de viviendas o por medio de licitaciones, con el fin de demostrar liquidez y confiabilidad para contratar con el Estado.

En el primer trimestre de 2015, la construcción creció 4,9% respecto al mismo periodo de 2014, explicado por el crecimiento de obras de ingeniería civil en 7,0% y edificaciones en 2,1%, posicionándose como la segunda actividad que más impulsó la economía del País.

La variación positiva que se presentó en la construcción de edificaciones obedece principalmente al aumento en la producción de proyectos no residenciales (13,8%), mientras que los destinos residenciales decrecieron en 9,9%. El Gobierno no solo es un gran cliente del sector, sino también quien lo impulsa a través de proyectos constructivos e infraestructura vial.

En relación a esta demanda en la actualidad se plantea la tendencia de Construcción Sustentable. El sector construcción es identificado como uno de los que más afecta el medio ambiente, debido a la cantidad de recursos naturales que consume, al volumen de residuos que genera y a la cantidad de CO<sub>2</sub> que emite con su operación, producido, entre otras razones, por los combustibles fósiles empleados en el transporte de materias primas.

En el tema de los recursos naturales, se estima que mundialmente, los edificios consumen el 17% del agua potable, el 25% de la madera cultivada y entre 30% y 40% de la energía.

En cuanto a los residuos, éstos provienen de la construcción y demolición de las obras como tal, del transporte de los materiales, de un almacenamiento inadecuado, sumado a los embalajes y al material que sobra de hacer las piezas para las obras con las medidas requeridas. Se estima que cada habitante genera más de una tonelada de residuos al año.

Conscientes del daño generado, urbanistas, arquitectos, constructores y agentes inmobiliarios, han entendido que el paradigma de adaptar el medio a las necesidades del hombre puede cambiarse por uno donde los proyectos se adaptan al medio, respetando las condiciones naturales que los lugares poseen

sin que ello represente sacrificio alguno de la comodidad y la modernidad para los usuarios.

Según la revista Dinero “un proyecto de construcción sostenible puede costar entre un 10% y un 15% más que una construcción tradicional. Pero en la medida que en se desarrollan el mercado de proveedores, materiales y profesionales capacitados se va reduciendo su costo”.

La Cámara Colombiana de la Construcción (Camacol, 2015) en la actualidad apoya la adopción del Reglamento de Construcción Sostenible, cuyo énfasis en el ahorro de agua y energía de las nuevas edificaciones.

“Se requiere que el sector de la construcción este comprometido con la sostenibilidad, por eso cada vez más empresarios implementan en sus proyectos medidas de eficiencia y sostenibilidad promoviendo la innovación en el sector”, asegura la presidente de Camacol, Sandra Forero Ramírez (2015).

El Reglamento incorpora parámetros de sostenibilidad ambiental en el diseño y construcción de las nuevas edificaciones, lo que permitirá mejorar la calidad y confort de los espacios e impulsar la industria de la construcción para que sea más competitiva y sostenible.

La presidente de Camacol, explica que con un sector que construye anualmente cerca de 30 millones de metros cuadrados en vivienda y edificaciones no residenciales, que articula a más de 28 sectores productivos de la economía y que emplea a más de 1,4 millones de personas de forma directa y cerca de 2 millones indirectamente, es necesario mantener prácticas de sostenibilidad con un proceder reglamentario cauteloso, y generar los incentivos para que se dé una transición y adopción que no frene el desarrollo productivo del sector, ni ponga en riesgo la promoción de proyectos constructivos que requiere el país para la atención de la necesidad habitacional y para el desarrollo de las actividades sociales, productivas y comerciales que soportan la economía.

En las últimas décadas el sector ha involucrado algunos elementos que hoy hacen parte de la construcción sostenible, como: la arquitectura bioclimática, que pretende aprovechar las condiciones climáticas y el entorno del lugar de la edificación para darle mejores condiciones térmicas; la optimización del consumo de agua usando la lluvia, con lo que se pueden construir parques habitacionales abastecidos en un 50% por este método ; los ecomateriales, elaborados a partir del reciclaje o la reutilización de residuos de todo tipo.

Sobre los beneficios: Además de lograr una disminución en el impacto ambiental, la tendencia hacia la construcción sustentable está orientada a satisfacer un usuario que cada vez está más preocupado por el deterioro del planeta y prefiere

bienes amigables con el medio ambiente, incluyendo entre ellos sus lugares de vivienda y trabajo.

Además de mejorar la calidad de vida de quienes habitan los espacios verdes, en el mediano plazo estas edificaciones conllevan a un ahorro de dinero, pese a que los costos iniciales pueden parecer mayores.

Los aspectos internacionales que impactan el sector de la construcción son La crisis económica internacional que le ha dado a las empresas del sector de la construcción gran experiencia, sobre todo en la exportación de servicios. En la actualidad Colombia construye VIS (vivienda de interés social) en Costa Rica, Panamá y México. En panamá, Perú y República Dominicana se exportan proyectos de construcciones hoteleras, planes de viviendas y grandes superficies. Las empresas de ingeniería de nuestro país, están exportando mediante cuatro tipos de contratos:

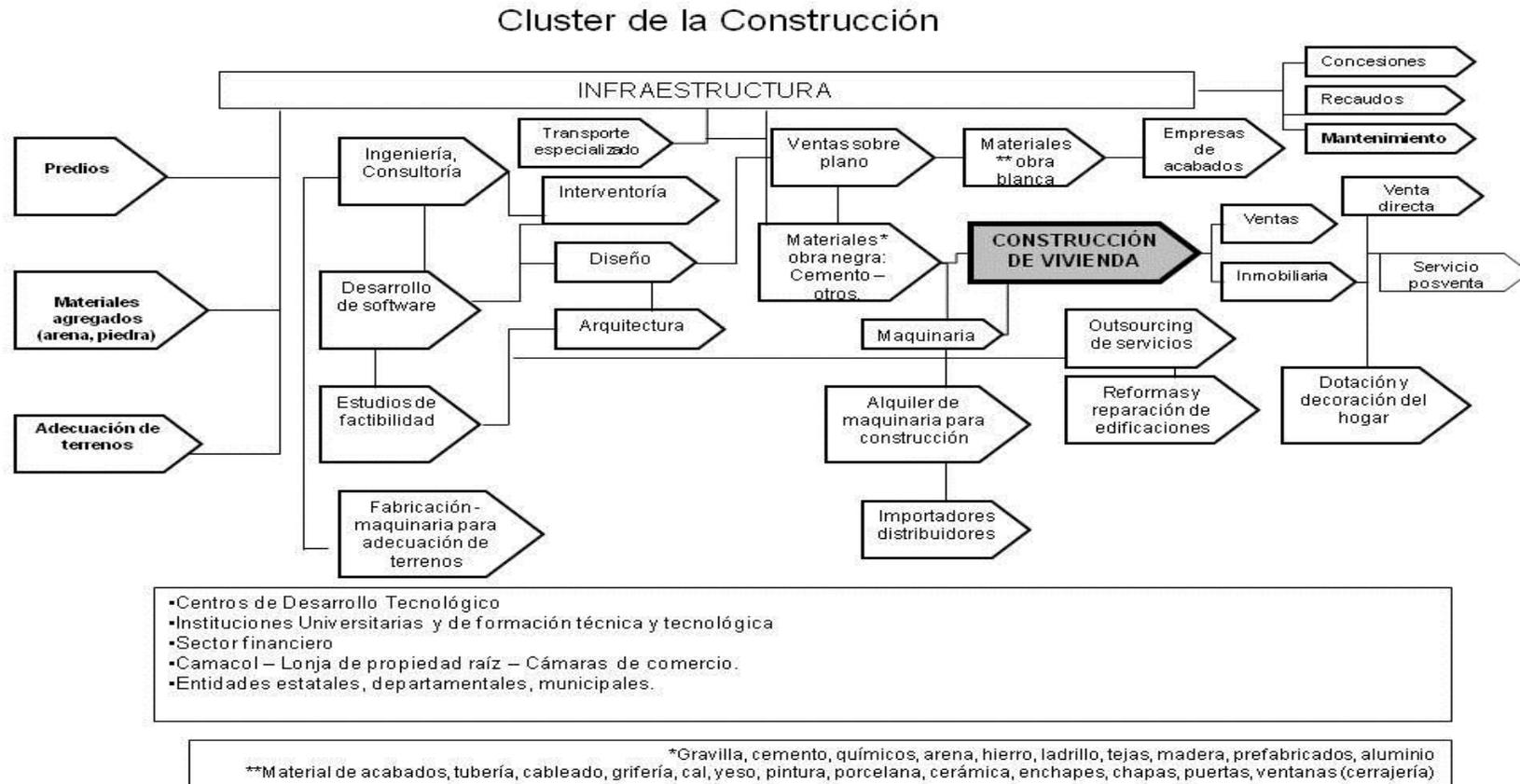
**Outsourcing:** Consiste en enviar a los ingenieros al sitio donde sean requeridos por las empresas de ingeniería. Los costos de desplazamiento y manutención en el país destino son asumidos por la empresa colombiana.

**Maquila:** En la mayoría de los casos, el cliente es una empresa internacional de gran tamaño que busca desarrollar y complementar los diseños y planos adicionales a las indicaciones iniciales del proyecto.

**Venta de consultoría:** Es la venta de diseños, consultoría o interventoría con un cliente institucional, en un proceso de licitación.

**Llave en mano:** En esta modalidad, toda la ingeniería, la construcción y, en algunos casos, la fabricación de equipos se hace y se lleva desde Colombia. Incluye también la financiación, bien sea con banca local o extranjera, comercial o de exportación. Los proyectos de este tipo que realizan empresas colombianas pueden estar entre US\$30 y US\$80 millones. Según cifras del CENAC (centro de estudios de la construcción y el desarrollo urbano y regional).

Figura 8. Mapa de clúster de la construcción



Fuente: Cámara de Comercio de Medellín (2009). Clúster de la Construcción. Documento del Foro U de A de innovación, pertinencia y competitividad. Dinámica de los Clúster Regionales

**4.2.6 Estructura y Estrategia de las Empresas del Sector.** Betancourt (2005). “El proceso de la competencia elimina las tecnologías, los productos y las prácticas administrativas inferiores y deja como supervivientes solo a las empresas más eficientes. Cuando la competencia interna es intensa, las compañías se ven obligadas a volverse más eficientes, a adoptar nuevas tecnologías de disminución de costos, a reducir el tiempo de desarrollo del producto y a aprender a motivar y controlar a los trabajadores en una forma más efectiva. Todas estas lecciones son muy útiles para las empresas cuando entran en un mercado global. Además, la presencia de una intensa competencia interna también alienta a las empresas a buscar mercados externos para su crecimiento, en particular en las industrias en las cuales las economías de escala son fundamentales”.

Es de gran importancia avanzar e invertir en el mejoramiento continuo de las nuevas técnicas de construcción, aprovechando el apoyo de Camacol, las cámaras de comercio locales, las lonjas de propiedad raíz y la Cámara de Infraestructura.

Dentro del sector se presenta una rivalidad fuerte entre las empresas, la región cuenta con abundante oferta de programas de capacitación de mano de obra, lo que permite mejorar la calidad en la planeación y ejecución de obras.

Las licitaciones con: Alcaldías Municipales, Gobernación del Valle y Estado representan una oportunidad para las empresas del sector, permitiéndoles contratar con el Estado y capitalizar las empresas.

Las organizaciones cuentan con facilidad para el acceder a créditos o leasing.

Las empresas de la construcción deben hacer uso de alianzas comerciales que permitan el fortalecimiento de las empresas dentro del sector.

**4.2.7 El Papel del Gobierno.** El Gobierno es uno de los actores más importantes, ya que a través de políticas y leyes ayuda al crecimiento del sector, con la adecuación de infraestructura vial de cuarta generación 4G, puertos, edificaciones, y construcción de proyectos de vivienda como VIS, VIP, Mi Casa Ya o PIPE2. Estos aportes hacen que el sector sea cada vez más rentable y competitivo. La inversión estatal es entonces un factor importante para la construcción y su crecimiento.

**4.2.8 El Papel de la Casualidad, el Azar.** Los acontecimientos del azar, son aquellos que están fuera de control de las empresas y del Gobierno Nacional.

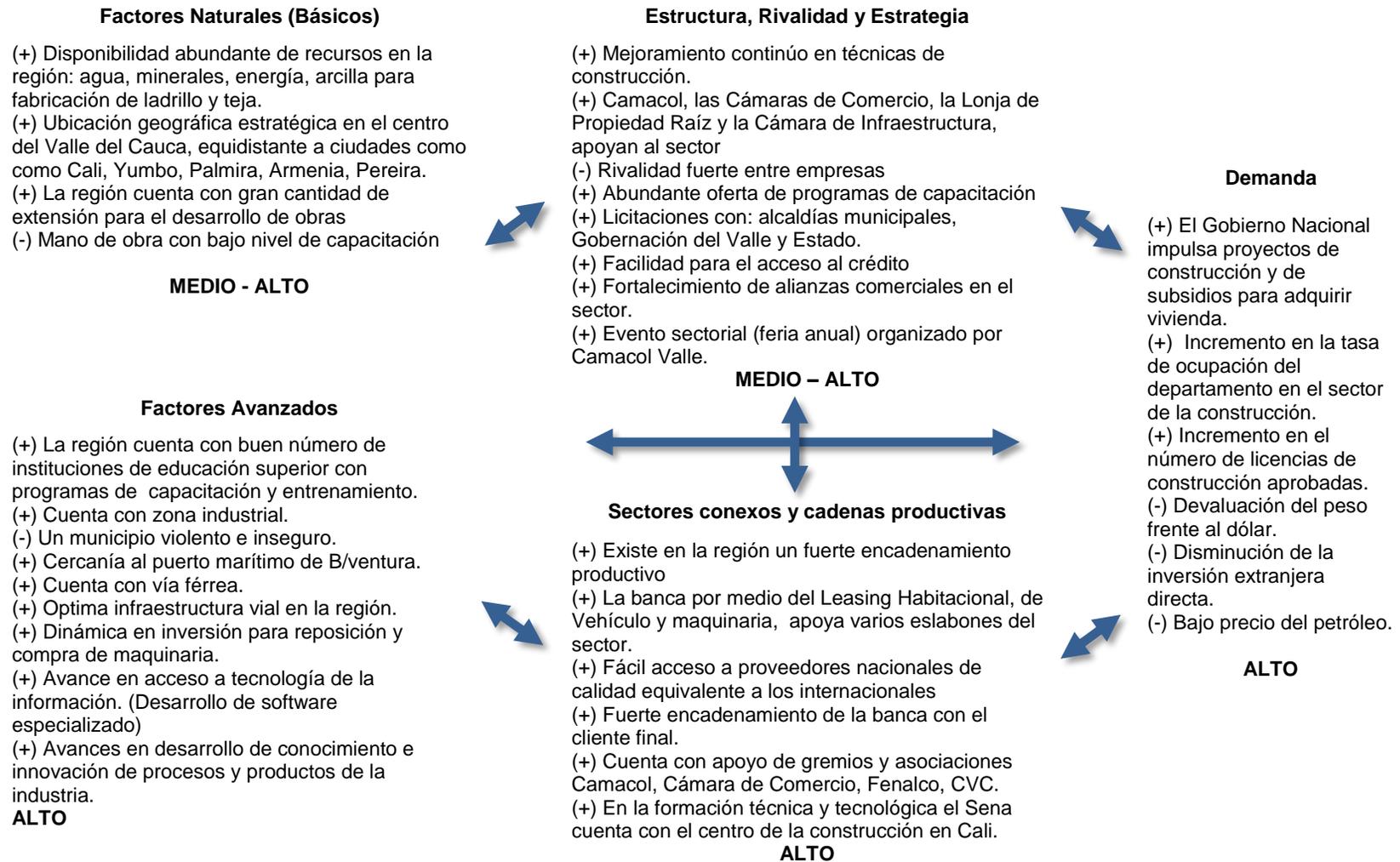
A nivel internacional se presenta la crisis en los mercados como la crisis económica en Europa, China y la lenta recuperación de Estados Unidos, la baja

inversión extranjera, el precio del petróleo y la devaluación del peso colombiano frente al dólar.

A nivel Nacional y local, se presenta altos índices de delincuencia, inseguridad y violencia y la dilatación en los diálogos de paz con la guerrilla. El sector de la construcción también se puede ver afectado por cambios climatológicos, como fuertes lluvias, creciente de ríos, lo que impide la extracción de material.

Analizando cada una de los elementos que componen el diamante competitivo de Porter en el sector de la construcción en lo que corresponde a factores de producción, sectores conexos, cadenas productivas, clústers, y el impacto de la demanda interna y externa, las estrategias, estructura y rivalidad del sector, y las posibles afectaciones o el impacto que estos factores puedan tener por el papel que desempeñar el Gobierno, la casualidad y el azar, se presenta el diamante competitivo para el sector.

**Figura 9. Diamante competitivo del sector de la construcción**



Fuente: Elaboración propia- Modelo tomado de Betancourt (2005)

## 4.3 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

**4.3.1 Las Amenazas de Ingreso de Nuevos Competidores.** Frente a la amenaza de nuevos competidores se aplican:

Barreras de entrada: son las que suponen dificultad para entrar a un sector, colocando a los nuevos competidores en desventajas competitivas iniciales. Suelen agrupar estos elementos:

- Economías de escala: implica que el nuevo competidor tenga que capturar una parte importante del mercado de los competidores actuales.
- Diferenciación del producto: cuando existe fuerte identificación de marca y lealtad de los clientes.
- Costos de cambio para el comprador: los nuevos competidores deben ofrecer una ventaja en precios o rendimiento.
- Acceso de canales de distribución: si los canales están dominados por los competidores, esto representa un freno para los nuevos.
- Necesidad de capital: se requiere de una fuerte inversión en planta, publicidad, investigación y desarrollo.
- Acceso a tecnologías de punta.
- Acceso a materias primas: los competidores pueden tener apoyos estatales, lo que impide a los nuevos contar con las mismas ventajas.
- Protección gubernamental: políticas de gobierno que impiden o limitan el ingreso de nuevos competidores.

Esta amenaza de ingreso de nuevos competidores, se refiere básicamente a las empresas del sector que ofrecen los mismos productos o servicios. Teniendo en cuenta esto, el sector de la construcción presenta altas barreras de entrada debido a la alta inversión y conocimiento técnico (curva de experiencia) que se requiere para poder participar en esta industria.

También es importante dentro del sector tener acceso a tecnología de punta y materiales de alta calidad. Para ingresar a la construcción se requiere de capital financiero y un posicionamiento dentro del mercado con el fin de lograr reconocimiento y lealtad de los clientes.

**4.3.2 La Intensidad de la Rivalidad Entre los Competidores Existentes.** La mayor rivalidad confiere menor estabilidad y menor nivel de servicios, el grado de rivalidad se da por:

- **Número de competidores:** si son muchas las empresas que compiten, se tiende a realizar movimientos creyendo que no serán percibidos; pero si son pocas empresas compitiendo, pero con igual potencial se tiende a la inestabilidad, son empresas que compiten entre sí.
- **Diversidad de competidores:** los competidores pueden tener distintos objetivos dentro del sector, en esto influye fuertemente la cultura empresarial y el perfil de los directivos.
- **Crecimiento del sector:** un crecimiento lento, confiere mayor inestabilidad; y los sectores de crecimiento rápido permiten a los competidores mejorar resultados con mantener su grado de penetración.
- **Costo de almacenaje:** la reducción o incremento de precios se da en aquellos sectores en que el producto es difícil de almacenar o su costo de almacenamiento es elevado.
- **Incrementos de capacidad:** Si los aumentos de capacidad suponen grandes incrementos que solo se absorben en el mercado a medio y largo plazo, esto implica unos periodos de inestabilidad en los beneficios del sector.
- **Capacidad de diferenciación del producto:** en los productos tipo “Commodity” la motivación de compra es influenciada por precio y servicio, dando lugar a intensa competencia. En los productos diferenciados, la compra es dependiendo de aspectos como marca, haciendo más difícil la competencia.
- **Importancia para la empresa:** la rivalidad del sector aumenta a medida que el éxito del sector sea importante para las empresas.
- **Rentabilidad del sector:** los sectores con tasas altas de rentabilidad atraen nuevos competidores. La intensidad de la rivalidad se eleva cuando se presenta: crecimiento lento de la demanda, competidores numerosos o con igual fuerza, costos fijos o de almacenamiento altos, falta de diferenciación o bajo costo de cambio, grandes y recientes incrementos de capacidad de producción en el sector y barreras de salidas altas.

Las barreras de salida: son las que inducen a la empresa a mantenerse compitiendo en un sector de actividad en declive, entre más elevadas sean las barreras, menos atractivo será el mismo. Las barreras de salida se derivan de estos elementos:

- Especialización de los activos: si los activos son especializados el valor de venta de estos disminuye en un sector en declive, el número de compradores es limitado y están dispuestos a pagar un precio de liquidación.
- Costo de salida: la liquidación de un negocio supone costos de tipo laboral, cancelación de contratos etc.
- Interrelación estratégica: la salida de una actividad de la empresa puede tener pérdida de sinergia con las actividades de otros sectores.
- Barreras emocionales: en algunos casos las ataduras entre la dirección y las actividades del negocio suponen la liquidación de las empresas.
- Restricciones sociales y de gobierno: en ocasiones el cese de actividades resulta difícil para el gobierno o autoridades locales, esto puede conducir al otorgamiento de apoyo a estos sectores en crisis.

Existe en el sector de la construcción gran cantidad de empresas que compiten por el mercado, aunque poseen distintas preferencias u objetivos sobre la forma de competir. Dadas las condiciones políticas y ambientales actuales el crecimiento del sector es rápido, lo que permite a las empresas del sector mejorar sus resultados manteniendo su grado de penetración. El sector es rentable lo que suele atraer nuevos competidores y finalmente se presenta altos costos de almacenaje.

Las barreras de salida se dan debido a que las actividades del sector hacen que los activos presenten alta especialización y altos costos de salida. Su impacto sobre otras industrias es elevado debido a los múltiples encadenamientos con los diferentes sectores. La organización es de tipo familiar y por tal razón el aspecto emocional presenta altas barreras. La construcción es un sector que continuamente se beneficia de las políticas de Estado en relación a infraestructura y vivienda.

**4.3.3 La Presión de los Productos Sustitutivos.** El producto sustituto puede limitar el desarrollo de la demanda y del precio, su influencia depende de: disponibilidad de productos sustitutos actuales y en un futuro próximo; y la rentabilidad y agresividad del productor del producto sustituto.

En la actualidad se está compitiendo con productos sustitutos prefabricados como por ejemplo: Panel metecno que ofrece techos y láminas. También debido a la entrada en vigencia con acuerdos comerciales con otros países o los TLC, se puede presentar una amenaza de productos sustitutos con precios más económicos e innovadores, pero que aún no muestran su desempeño en el mercado Nacional.

**4.3.4 El Poder Negociador de los Compradores.** Se define teniendo en cuenta los siguientes elementos.

- Número de compradores importantes: si las ventas de un sector son adquiridas por un solo comprador.
- Integración hacia atrás del comprador
- Rentabilidad del comprador: si el comprador obtiene bajos beneficios, ejercerá presión para disminuir los costos de compra.
- El Poder de negociación de los compradores es alto, por ejemplo cuando se participa en una licitación pública con alcaldías municipales para la ejecución de obras y proyectos, son estas instituciones del estado quienes en su mayoría presentan presupuestos. Este sector debido a su rentabilidad se presenta como atractivo.

**4.3.5 El Poder Negociador de los Proveedores.** Es elevado o no dependiendo de los siguientes elementos:

- Número de proveedores importantes: los proveedores de un mercado fragmentado pueden ejercer influencia en las condiciones de suministro.
- Importancia del sector para los proveedores
- Costo de cambio de los productos del proveedor: cuando los costos son elevados por que no existen sustitutos.
- Integración hacia adelante del proveedor
- Rentabilidad del proveedor: Los proveedores tienen poder cuando no existen sustitutos para sus productos, existen pocos proveedores, cuando el sector no es un cliente importante, cuando los productos que ofrecen son importantes para el sector, cuando ofrecen productos diferenciados con alto costo de cambio y cuando el proveedor puede integrarse aguas abajo.

Existe gran cantidad de proveedores del sector por lo que es atractivo dadas las condiciones y la dinámica actual de crecimiento. El sector es importante para los proveedores. Se presenta un alto costo de cambio de los productos del proveedor debido a la especialización de activos por ejemplo en maquinaria y equipos.

Teniendo en cuenta estas cinco fuerzas se realiza un análisis estructural del sector de la construcción el cual permitirá realizar un análisis hallando las oportunidades

y las amenazas que tiene el sector teniendo en cuenta sus competidores actuales, el poder de sus proveedores, compradores y sus productos sustitutos.

**Cuadro 13. Perfil competitivo del sector de la construcción**

Negocio: ALMACÉN CONSTRUCTODO		Marco específico del negocio					Fecha:
Sector: Construcción		Perfil competitivo del sector					2015
		Repulsión		N.	Atracción		
		--	-		++	+	
<b>1. Competidores Actuales</b>							
<b>1.1 Rivalidad entre Competidores</b>							
Número de Competidores	Grande		X				Pequeño
Diversidad de competidores	Grande				X		Pequeño
Crecimiento del sector	Lento				X		Rápido
Costos fijos o de almacenaje	Altos	X					Bajos
Incrementos de capacidad	Grande		X				Continuo
Rentabilidad del sector	Baja				X		Alta
<b>1.2 Barreras de salida</b>							
Especialización de los activos	Alta	X					Baja
Costo de salida	Alto		X				Bajo
Interacción estratégica	Alta		X				Baja
Barreras emocionales	Altas	X					Baja
Restricciones sociales o del Gobierno	Altas		X				Bajas
<b>2. Posibles Entrantes</b>							
<b>Barreras de Entrada</b>							
Economías de escala	Bajas				X		Altas
Costos de cambio para el cliente	Bajos					X	Altos
Acceso a canales de distribución	Amplio					X	Limitado
Necesidades de capital	Bajas					X	Altas
Acceso a tecnologías de punta	Amplio		X				Limitado
Acceso a materias primas	Amplio	X					Limitado
Efecto de la curva de experiencia	Bajo					X	Alto
Reacción esperada	Baja		X				Alta
<b>3. Poder de los Proveedores</b>							
Número de proveedores importantes	Bajo				X		Alto
Importancia del sector para proveedores	Pequeño					X	Grande
Costo de cambio del proveedor	Alto		X				Bajo
Integración hacia adelante del proveedor	Alta		X				Baja
<b>4. Poder de los Compradores</b>							
Número de clientes importantes	Bajo				X		Alto
Integración hacia atrás del cliente	Alta					X	Baja
Rentabilidad del cliente	Baja					X	Alta
<b>5. Productos Sustitutos</b>							
Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en un futuro próximo	Grande		X				Pequeño
Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustitutivo	Alta		X				Baja
Perfil Numérico (Suma)		4	11		6	7	

Fuente: Benjamín Betancourt (2005).

Se puede deducir que el sector de la construcción por su dinámica de crecimiento resulta ser muy competitivo, rentable y atractivo para competidores actuales futuros y proveedores. Donde se presenta un alto poder de los compradores en especial cuando los clientes pertenecen al Estado, por medio de sus licitaciones.

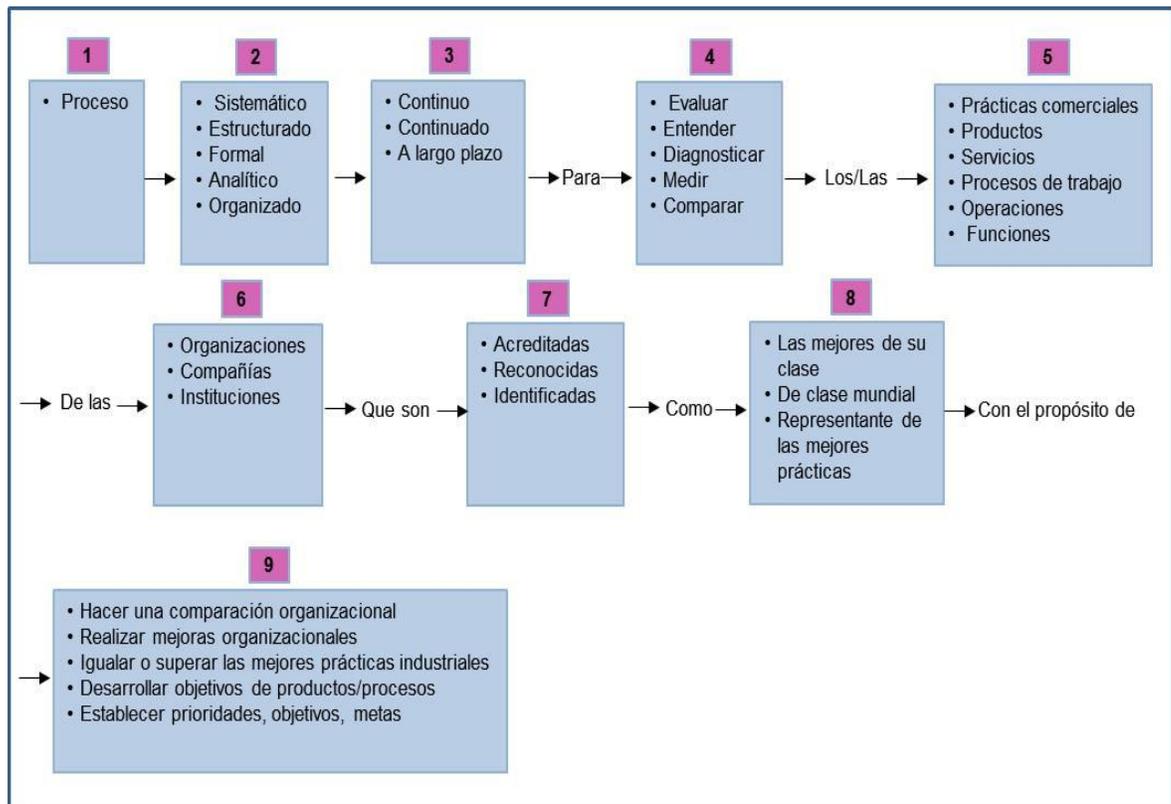
Es un sector atractivo que genera beneficios y desarrollo, a pesar de que el entorno internacional afecta un poco la economía Nacional, se tienen pronósticos optimistas que aseguran la continuidad de la locomotora de la construcción.

## 5. BENCHMARKING

### 5.1 ¿QUE ES BENCHMARKING?

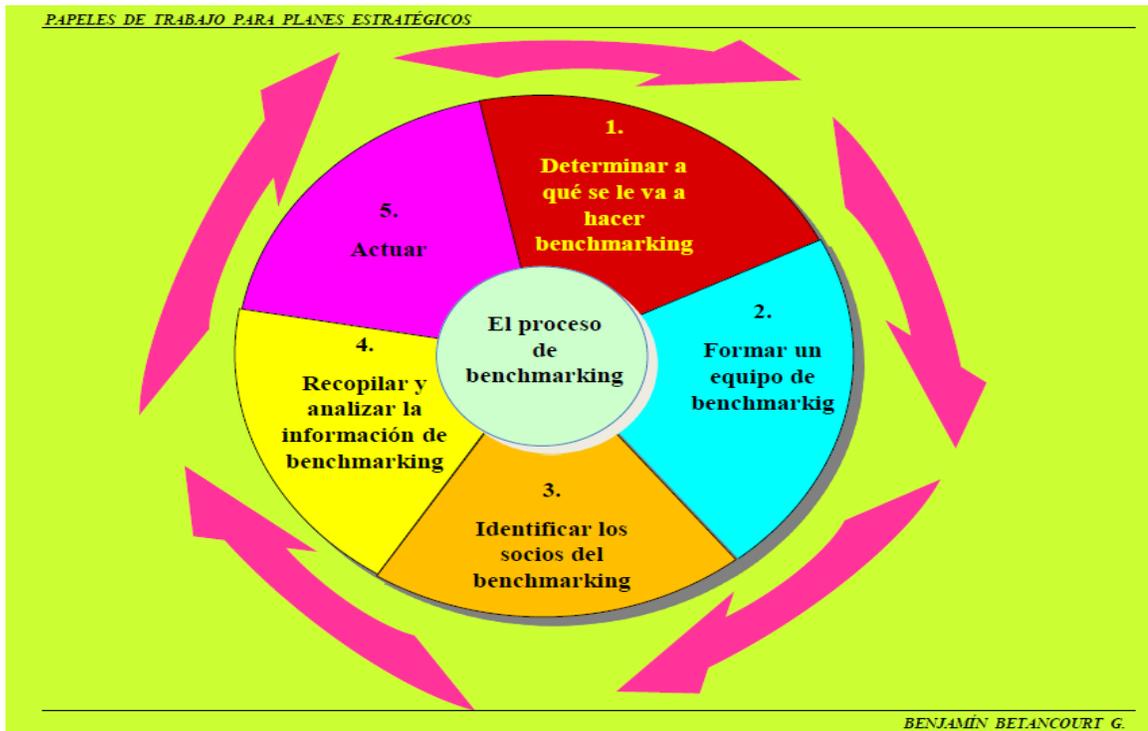
El Benchmarking según Michael J. Spendolini citado por Betancourt (2013) es “Un proceso continuo y sistemático para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas por ejecutar las mejores prácticas, encaminadas al mejoramiento organizacional”.

**Figura 10. Menú de Benchmarking**



Fuente: Guía Práctica para Planes Estratégicos de Benjamín Betancourt 2013.

**Figura 11. Proceso de Benchmarking**



Fuente: Guía Práctica para Planes Estratégicos de Benjamín Betancourt 2013.

Los pasos para el Benchmarking son:

1. Seleccionar los grupos de investigación para realizar la comparación, teniendo en cuenta su desempeño, categoría y prestigio.
2. Caracterización de los grupos de investigación. Investigar las características, factores de éxito y reconocimiento de las empresas a referenciar para organizar una base de información sobre asuntos más relevantes.
3. Identificar factores claves de éxito concentrándose principalmente en áreas claves, funcionales y decisivas para el éxito de la organización.
4. Descripción de los factores claves de éxito.
5. Elaboración de la matriz del perfil competitivo.
6. Elaborar gráficas de radar de valor y de valor sopesado

El Benchmarking consiste en tomar "comparadores" o benchmarks a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que

evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación<sup>50</sup>.

Por medio de Benchmarking se evaluará los procesos, productos, servicios, políticas e indicadores de CONSTRUCTODO, con las empresas más representativas de la competencia. Para implementar estrategias que permitan el mejoramiento de la organización.

## **5.2 EMPRESAS A REFERENCIAR**

Para hacer el Benchmarking a la empresa ALMACÉN CONSTRUCTODO, se tomarán tres empresas con el fin de referenciarlas y poder determinar o evaluar mediante este proceso la competitividad que tiene CONSTRUCTODO frente a empresas del mismo sector, con el fin de encaminar la Organización a un mejoramiento continuo. Las empresas a referenciar con ALMACÉN CONSTRUCTODO son: Ferretería la Cordillera, Triturados y Derivados Pétreos y por último Maquinarias Combinadas.

Son cuatro empresas (incluyendo ALMACÉN CONSTRUCTODO) con características similares en el sector de la construcción, de tipo familiar, ubicadas en el centro de Valle del Cauca, con cobertura en Tuluá y municipios aledaños.

### **5.2.1 Presentación de las Empresas a Comparar.**

**5.2.1.1 Ferretería La Cordillera.** La Ferretería Cordillera, es una empresa de tipo familiar, con régimen simplificado inscrito a la Cámara de Comercio de Tuluá, ubicada sobre la vía principal a Rio frío, en un sector de empresas dedicadas a la comercialización de materiales para la construcción.

La Cordillera es atendida por su propietario, lo que genera que los clientes se sientan a gusto a la hora de requerir sus servicios, ya que el propietario se caracteriza por ser una persona servicial, amable, enérgica y con gran poder de negociación.

#### **Fortalezas:**

- Precios competitivos.
- Amplio portafolio de servicios en materiales y alquiler de maquinaria para la construcción.
- Atención al cliente.
- Rápido servicio a domicilio y cumplimiento en las fechas de entrega.

---

<sup>50</sup> <https://es.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>.

- Habilidad de negociación
- Ubicación estratégica.
- Financiación de materiales para la construcción.

**Debilidades:**

- No cuenta con infraestructura física idónea.
- Maquinaria en regular condición.
- No cuenta con maquinaria pesada de construcción.
- No cuenta con facilidad de acceso para los clientes.
- Poco personal para atención al público.

**Cuadro 14. Servicios que ofrece actualmente Ferretería La Cordillera**

ITEM	ACTIVIDAD	IMPLEMENTADO	
		SI	NO
1	Alquiler de equipos para construcción con operario.	X	
2	Alquiler de maquinarias pesada para la construcción con operario.		X
3	Venta de material de río.	X	
4	Venta de materiales para la construcción	X	
5	Asesoría profesional en construcción (Ingenieros, Arquitectos, topógrafos).	X	
6	Compra y venta de bien raíz.		X
7	Construcción de viviendas y edificaciones.		X
8	Compra y venta de viviendas y proyectos urbanísticos		X
9	Financiación de materiales para construcción.	X	

Fuente: Elaboración propia

**5.2.1.2 Triturados y Derivados Pétreos.** Esta empresa fue creada por un Arquitecto quien en sus inicios se dedicaba a la contratación estatal con el Municipio en adecuación de vías, infraestructuras, diseños y construcción de viviendas familiares; más adelante se le presentó la oportunidad de asociarse con un grupo de ingenieros y la empresa ha ido creciendo hasta convertirse en Triturados y Derivados Pétreos.

Esta empresa está ubicada en el municipio de Tuluá, de régimen Común, dedicada al alquiler de equipo menor y maquinaria pesada para construcción, venta de material de río y su gran fortaleza es contar con la única planta de

triturado en el centro del Valle y municipios aledaños; Lo que le permite un fuerte poder de negociación a la hora de comercializar sus productos.

Su planta de personal es de 30 empleados; compuesta por profesionales de arquitectura, ingeniería civil, personal administrativo y operarios.

**Fortalezas:**

- Personal especializado en construcción.
- Rápido servicio a domicilio y cumplimiento en las fechas de entrega.
- Ubicación estratégica dentro del municipio.
- Fácil acceso de los clientes
- Infraestructura física óptima
- Maquinaria y equipos nuevos de alta tecnología
- Asesoría de profesionales, Arquitectos-ingenieros
- Planta de triturado.

**Debilidades:**

- Inconvenientes a la hora de negociar.
- Precios elevados.
- Atención al cliente no óptima.
- Poca preparación de sus empleados del área administrativa.
- Alta rotación de personal operativo.

**Cuadro 15. Servicios que ofrece actualmente la empresa Triturados y Derivados Pétreos**

ITEM	ACTIVIDAD	IMPLEMENTADO	
		SI	NO
1	Alquiler de equipos para construcción con operario.	X	
2	Alquiler de maquinarias pesada para la construcción con operario.	X	
3	Venta de material de río.	X	
4	Venta de materiales para la construcción	X	
5	Asesoría profesional en construcción (Ingenieros, Arquitectos, topógrafos).	X	
6	Compra y venta de bien raíz.		X

ITEM	ACTIVIDAD	IMPLEMENTADO	
		SI	NO
7	Construcción de viviendas y edificaciones.	X	
8	Financiación de materiales para construcción.		X
9	Planta de triturados	X	

Fuente: Elaboración propia

2/2

**5.2.1.3 Maquinarias Combinadas.** Empresa producto de una sociedad de hermanos, ubicada sobre la calle 40, en la variante de Tuluá. La empresa nació hace 30 años con la importación de maquinaria pesada de construcción de segunda mano, este grupo de hermanos iniciaron con la comercialización de esta maquinaria y actualmente cuentan con un gran capital, dedicados al alquiler y venta de retroexcavadoras, motoniveladora, vibro compactadores marca Caterpillar.

La infraestructura física es adecuada y óptima, su ubicación es estratégica y cuentan con reconocimiento en Tuluá y zona de influencia, por su compromiso, responsabilidad y seriedad en su negociación.

**Fortalezas:**

- Rápido servicio.
- Responsabilidad.
- Ubicación estratégica.
- Fácil acceso de los clientes.
- óptima Infraestructura física.
- Maquinaria y equipos nuevos de alta tecnología.
- Importadores directos de maquinaria para construcción.
- Reconocimiento local y regional.

**Debilidades:**

- No se comercializan materiales de construcción.
- Inconvenientes a la hora de negociar.
- Precios elevados.

**Cuadro 16. Servicios que ofrece actualmente la empresa Maquinarias Combinadas**

ITEM	ACTIVIDAD	IMPLEMENTADO	
		SI	NO
1	Alquiler de equipos para construcción con operario.		X
2	Alquiler de maquinarias pesada para la construcción con operario.	X	
3	Venta de material de río.		X
4	Venta de materiales para la construcción		X
5	Asesoría profesional en construcción (Ingenieros, Arquitectos, topógrafos).		X
6	Compra y venta de bien raíz.		X
7	Construcción de viviendas y edificaciones.		X
8	Financiación de materiales para construcción.		X
9	Importadores de maquinaria.	X	

Fuente: Elaboración propia

### 5.3 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

La determinación de los factores claves (o críticos) de éxito – F.C.E., es un método aplicado a un número limitado de áreas cuyos resultados, si son satisfactorios, aseguran un resultado competitivo y exitoso a la organización, para el Benchmarking de ALMACÉN CONSTRUCTODO en referencia con las tres empresas escogidas para realizar el análisis, se han seleccionado diez factores de éxito con el fin de determinar la competitividad de la empresas:

**Cuadro 17. Lista de factores de éxito**

ITEM	FACTORES CLAVES DE ÉXITO
1	Tecnologías constructivas.
2	Precios competitivos.
3	Diversidad de productos (portafolio de servicios).
4	Ubicación de puntos de venta.
5	Servicio al cliente.
6	Responsabilidad de cumplimiento y respuesta.
7	Habilidad para negociar.
8	Infraestructura física.
9	Disponibilidad de maquinaria y materiales para construcción.
10	Equipos de construcción nuevos para alquiler.

Fuente: Elaboración propia

Descripción de los 10 factores claves de éxito:

**5.3.1 Tecnologías Constructivas.** Es el conjunto integral de materiales; equipos; herramientas tecnológicas administrativas y operativas; y mano de obra que se combinan en un proceso ya establecido para la ejecución de una obra completa o parcial de construcción. Las tecnologías constructivas pueden ser tradicionales (procesos de construcción comunes regulados por normas y reglamentos) o no tradicionales (materiales de construcción novedosos y técnicas poco conocidas).

**5.3.2 Precios competitivos.** Es ofrecer a los clientes un precio aceptable en el mercado, ofreciendo productos o servicios de buena calidad, pero a precios que generen ventajas frente a los precios de la competencia.

**5.3.3 Diversidad de productos (portafolio de servicios).** Se refiere a los productos o servicios que ofrece la empresa a sus clientes; en este caso la diversidad de productos se relaciona con la variedad de servicios (alquiler de maquinaria y equipos) y materiales necesarios para el sector de la construcción a la hora de ejecutar una obra. Esta variable es importante; entre más amplio sea el portafolio de servicios de la empresa, más comodidades se le brinda a los clientes al encontraran todo lo necesario para la construcción en un solo lugar, (herramientas, asesoría, materiales de construcción, maquinaria etc.).

**5.3.4 Ubicación de Puntos de Venta.** La ubicación permite el acceso de los clientes y la localización e identificación de la empresa. Es un factor importante que la empresa se encuentre en un punto estratégico de la ciudad que sea transitable y brinde facilidad de acceso, y el parqueo de sus clientes. La buena ubicación de las empresas del sector permiten facilidad para el cargue y descargue de materiales o equipos de construcción.

**5.3.5 Servicio al Cliente.** Son las actividades de interrelación que ofrece la empresa a sus clientes con el fin de que estos obtengan el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de mercadeo, que puede ser eficaz en la organización si es utilizada de forma adecuada.

**5.3.6 Responsabilidad en el Cumplimiento y Tiempos de Respuesta.** Cuando los clientes del sector de la construcción, realizan un pedido de materiales o maquinaria de construcción, es porque previamente han realizado una planeación para iniciar obra, las entregas de materiales y la maquinaria de construcción deben ser suministrados a tiempo y en las fechas pactadas para que los proyectos de construcción no se vean afectados ni retrasados por falta de material.

**5.3.7 La Habilidad Para Negociar.** Es una habilidad que sirve para crear un ambiente propicio, con el fin de lograr compromisos que beneficien a las partes involucradas y conseguir el mejor acuerdo posible. Es identificar posiciones propias y ajenas intercambiando criterios que conlleven a acuerdos satisfactorios. El poder de negociación en las empresas es necesario y de importancia para plantear soluciones y resolver diferencias de opinión, tratando de conciliar de manera equitativa y evitando arbitrariedades. En las organizaciones es importante tener satisfecho a los clientes, proveedores y empleados; en ocasiones se debe ceder para lograr acuerdos duraderos y satisfactorios entre las partes involucradas.

**5.3.8 Infraestructura Física.** Contar con infraestructuras físicas óptimas en la empresa incrementa la seguridad en el trabajo y las personas que la visitan (proveedores, clientes, empleados, propietarios), se debe contar con infraestructuras agradables y seguras que hagan de la empresa un lugar idóneo. Es necesario contar con instalaciones que mitiguen los riesgos y que contribuyan al buen desempeño de las personas involucradas.

**5.3.9 Disponibilidad de Maquinaria y Materiales para la Construcción.** En las empresas de construcción se debe satisfacer a los clientes y brindar la comodidad de encontrar lo necesario para sus obras en un solo lugar y en el momento que lo requiera. Contar con inventarios de materiales y maquinaria disponible para cumplir la necesidad de manera inmediata.

**5.3.10 Equipos de Construcción nuevos para alquiler.** Contar con equipos en óptimas condiciones facilita agilidad y eficacia en los procesos constructivos, evita pérdida de tiempo o riesgo de accidentalidad.

## **5.4 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO**

Esta herramienta permite identificar los competidores más importantes de la empresa que se va a referenciar conociendo las fortalezas y debilidades. En esta matriz cada empresa recibe una calificación teniendo en cuenta los diez factores claves de éxito que se han escogido, los resultados dependen del criterio subjetivo de la selección de los factores y clasificaciones; esta matriz ayuda al proceso de análisis interno y la toma de decisiones.

Después de seleccionar los diez factores de éxito del sector de la construcción y las tres empresas más representativas de la competencia, se asignará una ponderación a cada factor de éxito con el objetivo de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito del sector, el total de los factores de éxito debe dar 100% o 1, donde cada factor se califica el de mayor o menor importancia entre ellos.

Seguidamente a cada una de las empresas escogidas para referenciar y a ALMACÉN CONSTRUCTODO se calificará su amenaza u oportunidad frente a los factores de éxito.

- 1=** Muy pobre desempeño de la empresa.      **3=** Más cercano al líder.  
**2=** Se alejan de la empresa líder.              **4=** Empresa líder en el factor.

Después de calificar cada empresa frente al factor de éxito, se multiplica la ponderación asignada a cada factor clave, por la clasificación que le hemos dado según el alto o poco liderazgo que tengan las empresas. Finalmente se deben sumar las columnas de resultados ponderados para cada empresa del sector y el resultado ponderado más alto indicara cual es el competidor más fuerte y el más débil.

Con las tres empresas a referenciar a ALMACÉN CONSTRUCTODO, los diez factores de éxito escogidos y la calificación dada según criterio propio se puede observar la matriz de las empresas escogidas:

**Cuadro 18. Matriz de perfil competitivo de Almacén Constructodo, Ferretería La Cordillera, Triturados y Derivados Pétreos y Maquinarias Combinadas**

ITEM	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO		CONSTRUCTODO		LA CORDILLERA		TRITURADOS Y DERIVADOS PÉTREOS		MAQUINARIAS COMBINADAS	
				Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado
1	Tecnologías constructivas	6	0,06	1	0,06	1	0,06	4	0,24	2	0,12
2	Precios competitivos	8	0,08	3,5	0,28	2	0,16	2	0,16	2,5	0,20
3	Diversidad de productos (portafolio de servicios)	13	0,13	3,5	0,46	3,5	0,46	4	0,52	1	0,13
4	Ubicación de puntos de venta	8	0,08	2,5	0,20	3	0,24	4	0,32	4	0,32
5	Servicio al cliente	10	0,10	3,5	0,35	3	0,30	1	0,10	2	0,20
6	Responsabilidad de cumplimiento y respuesta	13	0,13	3	0,39	2,5	0,33	3	0,39	3	0,39
7	Habilidad para negociar	11	0,11	3,5	0,39	3	0,33	2	0,22	2	0,22
8	Infraestructura física	7	0,07	1	0,07	1	0,07	4	0,28	3	0,21
9	Disponibilidad de maquinaria y materiales para construcción	12	0,12	2	0,24	3	0,36	2	0,24	2	0,24
10	Equipos de construcción nuevos para alquiler	12	0,12	3	0,36	1	0,12	3	0,36	4	0,48
<b>TOTAL</b>		100	1,00		2,79		2,42		<b>2,83</b>		2,51

Fuente: Elaboración propia, con base en Formato (Betancourt 2013). Guía Práctica para Planes Estratégicos. Papeles de trabajo

Según la evaluación de los diez factores claves de éxito más representativos del sector de la construcción identificados por medio de la Matriz de Perfil Competitivo, se reconoce que la empresa líder, en el manejo adecuado de sus prácticas y encaminadas a la competitividad de la empresa con un valor sopesado de 2,83 es la empresa Triturados y Derivados Pétreos; seguida por las empresas ALMACÉN CONSTRUCTODO (empresa a la que se le está realizando el estudio), con un valor sopesado de 2,79; Ferretería La Cordillera con 2,42 y la empresa que muestra menos liderazgo con un valor sopesado de 2,51 es Maquinarias Combinadas .

Triturados y Derivados Pétreos, demuestra liderazgo en los factores de tecnologías constructivas con valor sopesado de 24%, diversidad de productos con 52% e infraestructura física con 28%.

La empresa objeto de estudio, ALMACÉN CONSTRUCTODO; tiene liderazgo en precios competitivos 28%, servicio al cliente con 35% y habilidad para negociar con 39%.

Se encontró también que los factores de éxito calificados como más débiles de la empresa y que los hacen alejar del liderazgo es la implementación de Tecnologías constructivas 6%, ubicación del punto de venta de 20%, (CONSTRUCTODO se encuentra ubicado en un sector de la ciudad con altos índices de violencia) y la infraestructura física con un valor sopesado de 7%, (la infraestructura no es la idónea para una empresa dedicada a la construcción , la cual presenta riesgos de accidentalidad para las personas que laboran allí o los clientes).

La empresa de menor liderazgo es la empresa La Cordillera, donde sus factores más débiles están tecnologías constructivas con 6%, precios competitivos (16%), infraestructura física (7%), y equipos de construcción nuevos para alquiler (12%).

Según esta evaluación, ALMACÉN CONSTRUCTODO frente a las empresas de la competencia se encuentra en un segundo lugar después de la empresa líder Triturados y Derivados Pétreos.

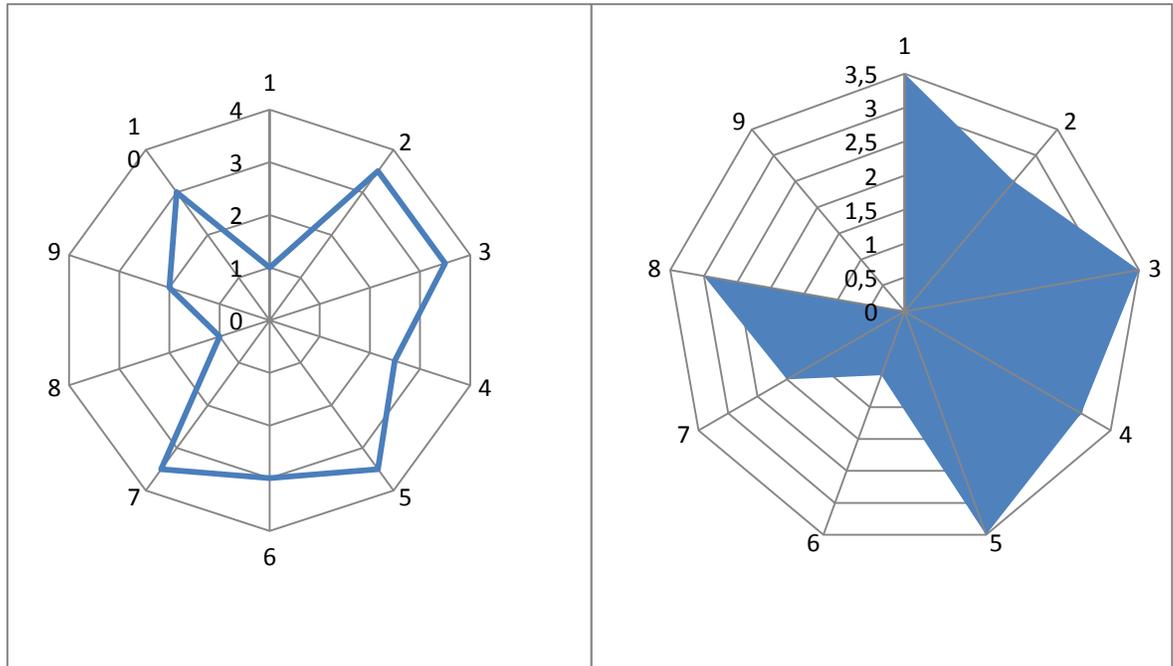
## **5.5 RADARES DE COMPARACIÓN.**

Por medio de los radares de comparación se puede visualizar la Matriz de Perfil Competitivo de una manera gráfica; los resultados serán interpretados de acuerdo al tamaño del radar, es decir que entre más pequeño sea el radar, menos desempeño presenta la empresa frente al factor de éxito.

Se observa el radar de valor y valor sopesado de cada una de las empresas, seguidamente se fusionaran los cuatro radares para identificar de manera clara, la empresa líder en la matriz de comparación por medio de los radares de comparación.

**Gráfica 15. Radares de Valor y Valor Sopesado- Almacén Constructodo.**

ITEM	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	CONSTRUCTODO	
		VALOR	VALOR SOPEADO
1	Tecnologías constructivas	1	0,06
2	Precios competitivos	3,5	0,28
3	Diversidad de productos (portafolio de servicios)	3,5	0,46
4	Ubicación de puntos de venta	2,5	0,20
5	Servicio al cliente	3,5	0,35
6	Responsabilidad de cumplimiento y respuesta	3	0,39
7	Habilidad para negociar	3,5	0,39
8	Infraestructura física	1	0,07
9	Disponibilidad de maquinaria y materiales para construcción	2	0,24
10	Equipos de construcción nuevos para alquiler	3	0,36



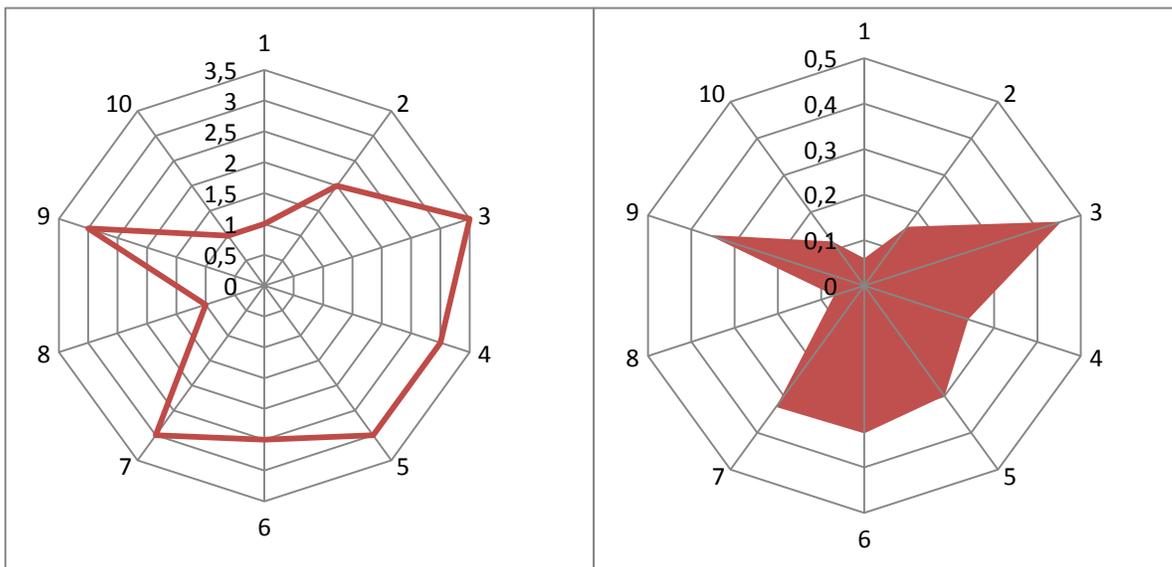
Fuente: Elaboración propia, con base en el Modelo de Betancourt (2013), Guía Práctica para Planes Estratégicos. Papeles de Trabajo

En la gráfica anterior se observa ALMACÉN CONSTRUCTODO de color azul, con un radar amplio en el factor número 3, diversidad de productos con valor sopesado

de 46%; los radares 6 y 7 también nos muestran un valor sopesado de 39%; lo que significa que la empresa es cumplida con las entregas de material y cuentan con habilidades para negociar. Por último el factor de éxito de menor liderazgo se encuentra en el radar número 8 con un 7% lo que demuestra que infraestructura física de la empresa no es la óptima y tecnologías constructivas de 6%.

**Gráfica 16. Radar de Valor y Valor Sopesado- La Cordillera**

ITEM	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	LA CORDILLERA	
		VALOR	VALOR SOPESADO
1	Tecnologías constructivas	1	0,06
2	Precios competitivos	2	0,16
3	Diversidad de productos (portafolio de servicios)	3,5	0,46
4	Ubicación de puntos de venta	3	0,24
5	Servicio al cliente	3	0,30
6	Responsabilidad de cumplimiento y respuesta	2,5	0,33
7	Habilidad para negociar	3	0,33
8	Infraestructura física	1	0,07
9	Disponibilidad de maquinaria y materiales para construcción	3	0,36
10	Equipos de construcción nuevos para alquiler	1	0,12

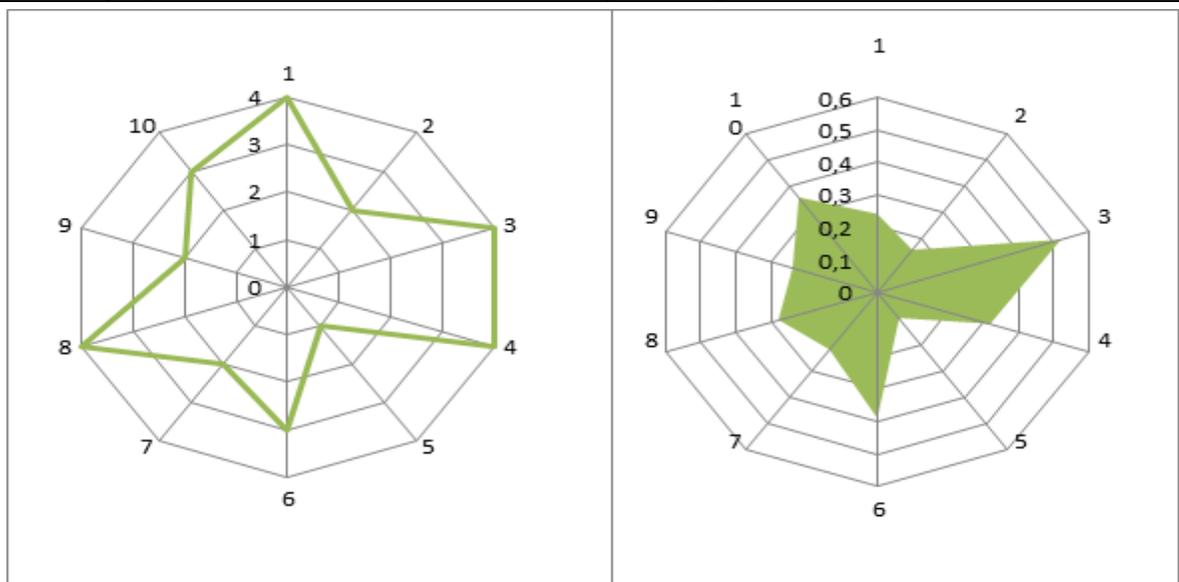


Fuente: Elaboración propia, con base en el Modelo de Betancourt (2013), Guía Práctica para Planes Estratégicos. Papeles de Trabajo

La grafica de la Ferretería Cordillera muestra liderazgo en el factor de éxito diversidad de productos de 46% y disponibilidad de maquinaria y materiales para construcción con valor sopesado de 36%. Y los factores de éxito de menos competitividad al igual que ALMACÉN CONSTRUCTODO son tecnologías constructivas e infraestructura física.

**Gráfica 17. Radar de Valor y Valor Sopesado de Triturados y derivados Pétreos**

ITEM	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	TRITURADOS Y DERIVADOS PÉTREOS	
		VALOR	VALOR SOPESADO
1	Tecnologías constructivas	4	0,24
2	Precios competitivos	2	0,16
3	Diversidad de productos (portafolio de servicios)	4	0,52
4	Ubicación de puntos de venta	4	0,32
5	Servicio al cliente	1	0,10
6	Responsabilidad de cumplimiento y respuesta	3	0,39
7	Habilidad para negociar	2	0,22
8	Infraestructura física	4	0,28
9	Disponibilidad de maquinaria y materiales para construcción	2	0,24
10	Equipos de construcción nuevos para alquiler	3	0,36

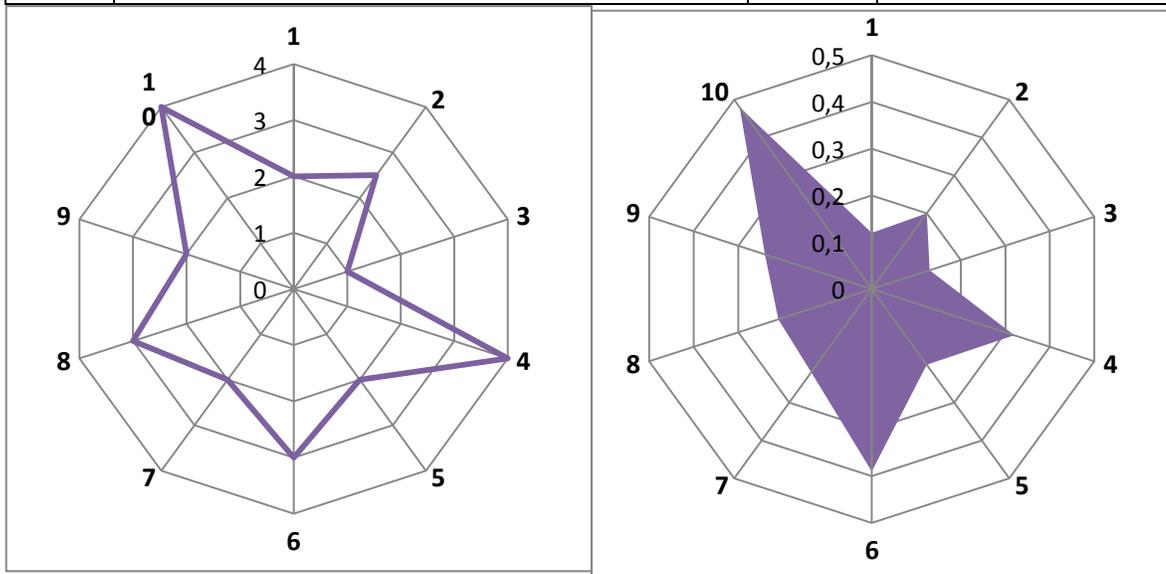


Fuente: Elaboración propia, con base en el Modelo de Betancourt (2013), Guía Práctica para Planes Estratégicos. Papeles de Trabajo

En la gráfica de la empresa Triturados y Derivados Pétreo (empresa líder), de color verde, se observa que el radar de más cobertura se encuentra en el factor de éxito portafolio de servicios, alcanzando un valor sopesado del 52%, lo que significa que la empresa tiene un buen desempeño a la hora de ofrecer diversidad de productos a sus clientes; en el radar número 5, se observa que la cobertura es mínima de 10% en su valor sopesado, lo que significa que la empresa es débil en su atención al cliente.

**Gráfica 18. Radar de Valor y Valor Sopesado- Maquinarias Combinadas**

ITEM	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	MAQUINARIAS COMBINADAS	
		VALOR	VALOR SOPESADO
1	Tecnologías constructivas	2	0,12
2	Precios competitivos	2,5	0,20
3	Diversidad de productos (portafolio de servicios)	1	0,13
4	Ubicación de puntos de venta	4	0,32
5	Servicio al cliente	2	0,20
6	Responsabilidad de cumplimiento y respuesta	3	0,39
7	Habilidad para negociar	2	0,22
8	Infraestructura física	3	0,21
9	Disponibilidad de maquinaria y materiales para construcción	2	0,24
10	Equipos de construcción nuevos para alquiler	4	0,48

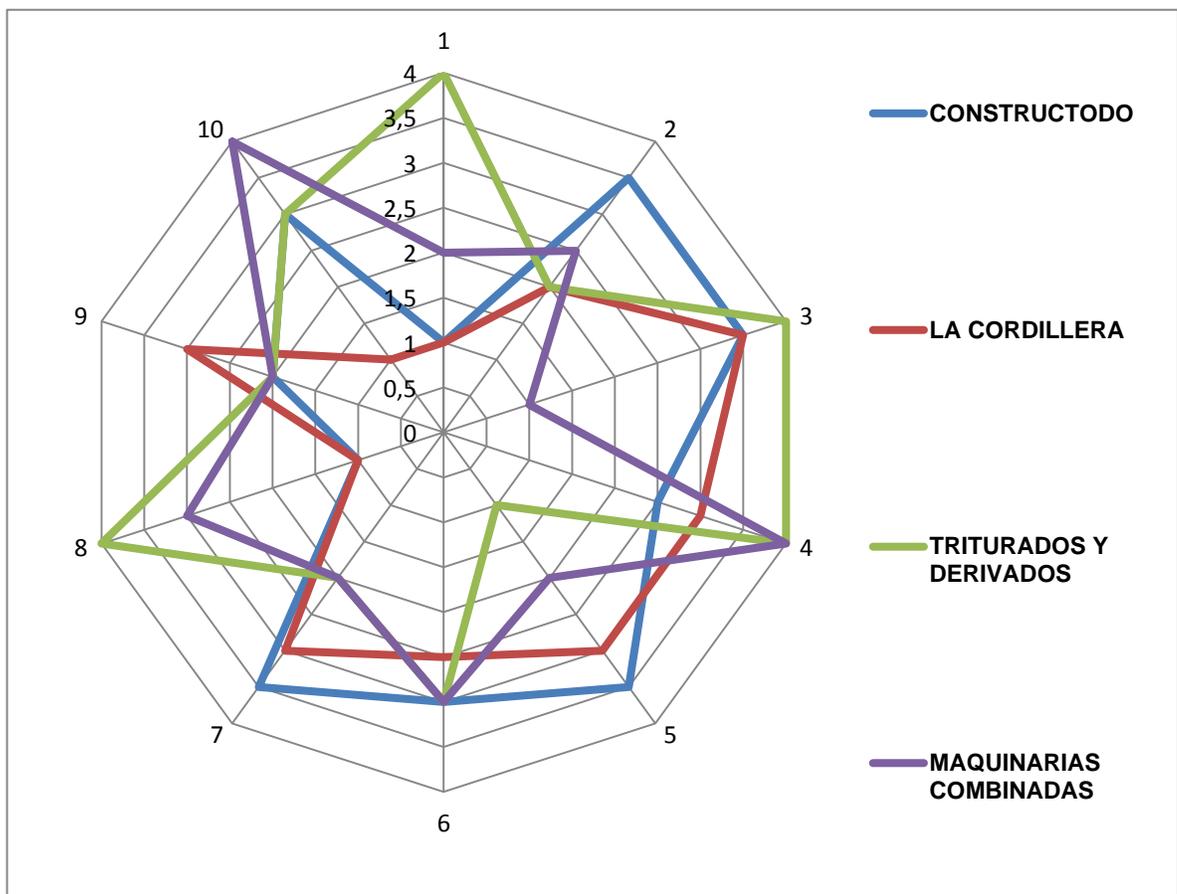


Fuente: Elaboración propia, con base en el Modelo de Betancourt (2013), Guía Práctica para Planes Estratégicos. Papeles de Trabajo

Esta empresa tiene una gran competitividad en el factor de éxito número 10 de equipos de construcción nuevos para alquilar con 48%, la empresa es importadora directa de maquinaria marca CAT la cual utilizan para alquilar y para proyectos de construcción.

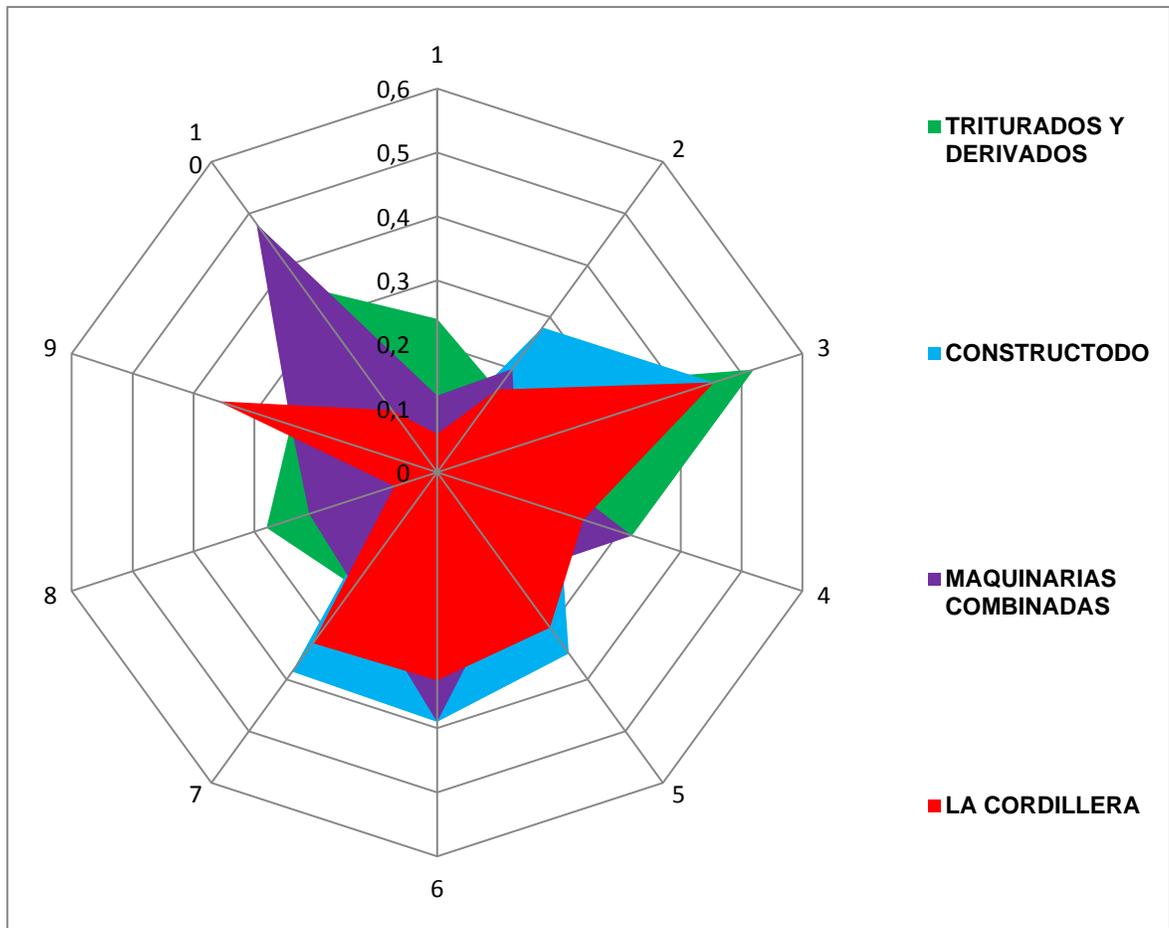
Las empresas de la competencia la Cordillera y Triturados Pétreos representan una oportunidad para CONSTRUCTODO, ya que cuenta con más competitividad en la valoración de sus factores de éxito que las empresas referenciadas.

**Gráfica 19. Radar de comparación – Valor - Resumen para las cuatro empresas**



Fuente: Elaboración propia, con base en el Modelo de Betancourt (2013), Guía Práctica para Planes Estratégicos. Papeles de Trabajo.

**Gráfica 20. Radar de comparación – Valor Sopesado - Resumen para las cuatro empresas**



Fuente: Elaboración propia, con base en el Modelo de Betancourt (2013), Guía Práctica para Planes Estratégicos. Papeles de Trabajo.

En el radar de comparación se puede visualizar que la empresa de color verde Triturados y Derivados Petreos, sobresale de las demás, mostrando liderazgo en los radiales 1, 3 y 8; que son los factores de éxito de tecnologías constructivas, portafolio de servicios e infraestructura física. La empresa Maquinarias Combinadas, muestra un fuerte liderazgo en el factor de éxito número 10, Equipos de construcción nuevos para alquilar. La Cordillera de color rojo muestra liderazgo en el radial 9 factor de éxito de disponibilidad de maquinaria.

ALMACÉN CONSTRUCTODO, la empresa de estudio y de color azul, muestra mayor liderazgo en los radares 2, Precios competitivos; radar 5, de servicio al cliente; el factor de éxito 6, de Responsabilidad y cumplimiento y 7 en Habilidad de negociación; pero al analizar la gráfica se puede identificar que la Empresa

cuenta con un bajo o mediano desempeño en los seis radares restantes, ya que éstos no se alcanzan a visualizar, son cubiertos por los radares de las otras empresas tales como: tecnologías constructivas, portafolio de servicios, ubicación de puntos de venta, infraestructura física, disponibilidad de maquinaria y equipos nuevos. Es decir que las demás empresas poseen mayor liderazgo y competitividad en estos aspectos determinantes de éxito en la empresa y el sector de la construcción.

## **5.6 RECOMENDACIÓN DE MEJORA**

ALMACÉN CONSTRUCTODO se encuentra dentro del sector de la construcción, un sector que se caracteriza por ser dinámico, rentable, y estar en constante crecimiento; en Colombia representa uno de los sectores más importantes para la economía del País. Por esta razón la Empresa CONSTRUCTODO está obligada a ser competitiva, frente a las demás empresas, esta competitividad la debe ganar mediante un buen desempeño de sus procesos, técnicas y productos, que le garanticen la permanencia dentro del mercado.

Las empresas en general necesitan estar en constantes cambios que les permitan ser competitivas dentro del sector, el Benchmarking ha permitido visualizar y calificar el desempeño actual de la Empresa familiar según los diez factores de éxito seleccionados para realizar la comparación de las empresas, en lo que tiene que ver con tecnologías de construcción, precios competitivos, portafolios de servicio, ubicación de sus puntos de venta, servicio al cliente, responsabilidad y cumplimiento, habilidad de negociación, infraestructura física, disponibilidad de maquinaria y equipos nuevos para alquilar.

Al determinar las fortalezas y las debilidades que tiene la Empresa frente a las demás se reconoce que debe cambiar algunos aspectos que le faciliten su competitividad y permanencia en el mercado, considerando que los cambios deben hacerse al interior de la empresa y que se vean reflejados exteriormente.

Teniendo en cuenta la Matriz de Perfil Competitivo se darán unas recomendaciones para mejorar y desarrollar el nivel competitivo de la Empresa en cada uno de los factores de éxito.

Recomendaciones de mejora para ALMACÉN CONSTRUCTODO:

1. **Tecnologías de Construcción:** La empresa debe implementar, mejorar y renovar los procesos constructivos que se necesitan para llevar a cabo proyectos de construcción o ejecución de obras requeridas por los clientes, así la Empresa está en constante actualización lo que le permite ser más eficiente y competitiva.

Fortaleciendo sus tecnologías de construcción permanecerá vigente, ya que los clientes la preferirán por sus procesos y calidad de los servicios.

CONSTRUCTODO debe estar a la vanguardia en la utilización de materiales ecológicos, sostenibles que sean amigables con el medio ambiente y ante todo que reduzcan altos costos en la ejecución de proyectos de construcción (viviendas, edificaciones, infraestructuras viales etc.). La Empresa debe estar atenta a los últimos adelantos en tecnología, equipos y procesos tanto en el área de operaciones (construcciones, adecuación de terrenos) como en el área administrativa (Software). Al mejorar o implementar las tecnologías de construcción, también se hace indispensable la capacitación del personal, teniendo en cuenta las necesidades reales de la empresa, sin dejar de lado la actualización y capacitación de los propietarios.

2. Infraestructura física: La Empresa es parte del sector de la construcción, y no cumple con las condiciones mínimas para evitar los riesgos de accidentalidad de los empleados y visitantes, las instalaciones presentan altas temperaturas debido a los rayos solares, CONSTRUCTODO debe invertir en la adecuación de su zona de parqueaderos y bodega, el piso es de arena y su techo es de zinc, lo que hace que clientes y empleados sientan incomodidad en el lugar, actualmente se realizó la construcción de las oficinas, lo cual ha sido de gran beneficio para el personal administrativo, pero es necesario que se acondicione en su totalidad la empresa, lo que generará buena impresión a las personas que requieran de los productos o servicios. Está en juego la imagen física de la Empresa. Es una inversión que requiere de dinero, pero que se hace urgente por seguridad y el buen aspecto empresarial.

3. Ubicación de la Empresa: CONSTRUCTODO está ubicado estratégicamente en Tuluá Valle, en la Carera 28 a con Transversal 12 esquina, es un lugar muy transitado, en la zona ladrillera de Tuluá, la empresa se encuentra cerca a los dos ríos que tiene el municipio, el río Tuluá y el río Morales. Es un lugar amplio que facilita el acceso de los clientes, su ubicación en la actualidad representa una amenaza, ya que está en un barrio popular del municipio, donde se vienen presentando constantemente actos de violencia, robo y extorción a los comerciantes del sector. La recomendación que se hace en este caso, es trabajar de la mano de las autoridades, en unión con los comerciantes del sector para denunciar cualquier acto de violencia que pueda afectar la empresa, los clientes, empleados o comunidad en general.

4. Precios competitivos: CONSTRUCTODO comparado con las empresas de la competencia, es líder de este factor de éxito, lo que significa que debe seguir manteniendo sus precios acordes con los del mercado, sin dejar de lado la calidad de sus servicios y productos, esto hará que los clientes guarden lealtad a la hora de requerir de sus servicios. Tener precios competitivos es una buena estrategia para seguir vigente en el mercado.

5. Disponibilidad en maquinaria: es necesario para la Empresa estar invirtiendo en maquinaria, para que los clientes tengan la tranquilidad y seguridad de encontrar

maquinaria y materiales de construcción disponibles en el momento que sean requeridos. CONSTRUCTODO debe invertir en la adquisición de nuevos equipos, herramientas y mantener más inventario de materiales de construcción a la venta, con el fin de responder adecuadamente a la demanda del mercado.

6. Servicio al cliente: la Empresa frente a las de la competencia es líder en este factor, lo que se recomienda es seguir manejando el buen trato hacia los clientes, haciendo que estos generen un vínculo de lealtad que le permita a la Empresa seguir creciendo. Es necesario fortalecer esta buena atención a través de capacitaciones para los propietarios y empleados, ya que dentro de la misión de la empresa, los clientes y la atención a estos es uno de sus objetivos principales.

7. Habilidad de negociación y responsabilidad y cumplimiento: estos dos factores muestran un liderazgo de la Empresa frente a las de la competencia, se recomienda a CONSTRUCTODO seguir en continuo mejoramiento con el fin de que resulte ser una empresa competitiva y preferida por sus clientes, logrando así reconocimiento a nivel local y regional.

## 6. ANALISIS SITUACIONAL INTERNO

Según Pérez (1990), en su Guía Práctica de Planeación Estratégica el análisis situacional interno analiza los recursos y capacidades, identifica las fortalezas y debilidades de la organización para afrontar estratégicamente el medio ambiente.

En este análisis interno se conoce el contexto en el que se desarrolla la Empresa, organizando los recursos y capacidades en variables según cada área de la organización, estas variables se clasificaran en debilidades y fortalezas para clasificar las mayores y las menores.

Según la guía práctica de Martha Pérez se deben responder interrogantes como: ¿Qué es lo que la empresa hace bien? ¿Qué está bien en la empresa? ¿Cuáles son sus fortalezas? ¿En que está fallando la empresa? ¿Cuáles son las debilidades? ¿Cuáles son los valores básicos de la empresa? ¿Qué distingue a la empresa de sus competidores? Entre otros interrogantes, con el fin de evaluar y conocer el interior de la organización.

Pérez (1990), afirma que el diagnostico debe hacerse en tres dimensiones: Diagnostico del proceso administrativo, análisis de la cultura organizacional y análisis de la situación de la empresa; teniendo presente el ¿Cómo? Se administra la empresa y los resultados de su desempeño.

Para conocer el interior de Almacén Constructodo, se realiza un diagnóstico del análisis del proceso administrativo y un análisis de las funciones de la empresa.

### 6.1 DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

**6.1.1 Planeación.** Dentro de la planeación de ALMACÉN CONSTRUCTODO se ha definido la Misión, Visión y Objetivos, que van encaminados principalmente a la función que cumple la Empresa dentro del sector de la construcción, su misión contempla el tener la mejor maquinaria para alquiler en el centro del Valle y municipios aledaños, con el fin de que los clientes encuentren todo lo necesario para llevar a cabo una obra de construcción (materiales, equipos, herramientas, maquinaria), su principal motivación es satisfacer al cliente en sus necesidades y contar con empleados con sentido de pertenencia que hagan que la Empresa sea reconocida por su buen servicio y calidad.

La definición de su misión y visión se encuentran orientadas hacia la razón de ser de la organización, pero no son socializadas con su personal. CONSTRUCTODO en un futuro (2020), desea incursionar en el sector inmobiliario con el fin de asegurar un crecimiento de la Empresa y sus colaboradores.

La principal actividad de ALMACÉN CONSTRUCTODO es el alquiler de maquinaria para construcción, en el centro del Valle y municipios aledaños,

seguido de la venta de materiales para el mismo fin. La empresa procura que el cliente siempre este satisfecho, permitiendo así que los empleados también se sientan orgullosos y motivados de pertenecer a una empresa reconocida por su buen servicio.

La rentabilidad y estabilidad económica y financiera para ALMACÉN CONSTRUCTODO son el objetivo final más importante que se deriva del desarrollo de las otras perspectivas de las cuales tiene gran influencia planeación y organización que se tenga de parte de la dirección.

A través de la organización de procesos y procedimientos la empresa mejora notablemente su rentabilidad y el servicio que presta a sus clientes.

Para la Empresa son muy importantes sus empleados, ya que ellos son quienes están en contacto directo con los clientes que contratan los servicios de alquiler, y requieren de buena calidad en la ejecución de sus labores diarias.

CONSTRUCTODO ha logrado permanecer en el mercado por más de 30 años gracias a la aplicación de sus estrategias, las que le han permitido su crecimiento dentro del sector, pero estas estrategias no han sido documentadas, las estrategias de la empresa son: inversión y financiación en nuevas máquinas; ampliación de su infraestructura física (punto de venta); cobertura de servicio de alquiler y venta de materiales para la construcción a nivel local y municipios aledaños; precios competitivos; habilidad de negociación; perseverancia y visión empresarial; buena atención al cliente, basados en la prestación de servicio óptimo y puntual; incursión en nuevos negocios como cerrajería, vidriería y ferretería, con el fin de que el cliente encuentre todo lo necesario para construcción en un solo lugar y buen trato a su personal, por medio de incentivos.

Estas estrategias responden a los factores claves de éxito del sector, pero que se les debe hacer un seguimiento periódico para seguir mejorando dentro del mercado, son estrategias que han respondido adecuadamente a las prioridades de CONSTRUCTODO que finalmente es la rentabilidad y estabilidad económica y financiera de la Empresa; basándose en la buena atención y satisfacción de los clientes y la motivación y buen trato hacia su personal.

Las directrices de la Empresa, son planteadas por su propietario, quien no las tiene documentadas y son difundidas a su personal de manera verbal en el desarrollo de las actividades diarias de la empresa. CONSTRUCTODO tiene una gran debilidad y es la de no contar con una planeación estratégica que le permita conocer hacia dónde va la Empresa y evaluar su desarrollo, no cuenta con procesos definidos para cada área y empleado.

La toma de decisiones es centralizada en su propietario; es el líder de la Organización y quien tiene en su mente el presente, el futuro y el funcionamiento de la Empresa; el poder descansa en manos de una sola persona, de su creador.

CONSTRUCTODO ha encaminado sus estrategias adecuadamente con el fin de cumplir su misión, visión y objetivos; pero sin lugar a dudas necesita urgentemente la documentación y socialización de planes estratégicos que le permitan evaluar el crecimiento y funcionamiento de la Empresa y sus colaboradores.

No todo puede estar en su propietario, es necesario que cada uno de los empleados se dé cuenta del presente y futuro empresarial.

**Cuadro 19. Guía de Análisis Interno del proceso de planeación de Almacén Constructodo**

GUÍA DE ANÁLISIS INTERNO					
EMPRESA: ALMACÉN CONSTRUCTODO					
ÁREA: Planeación					
VARIABLE	F/D	DM	Dm	fm	FM
Misión, Visión y Objetivos empresariales sin socializar con los empelados	D	X			
Estrategias no documentadas	D	X			
Invertir en nueva maquinaria de Construcción para alquiler	F				X
Cobertura a nivel local y municipios aledaños	F				X
Amplio portafolio de servicios	F				X
Procesos internos sin documentar y sistematizar	D	X			
Toma de decisiones centralizada en una sola persona	D	X			

Fuente: Elaboración Propia Basado en La Guía Práctica para Planes Estratégicos. Direccionamiento Estratégico para grupos de Investigación. Papeles de trabajo (Betancourt, 2013).

**6.1.2 Organización.** La empresa no cuenta con un organigrama documentado, ni una estructura organizacional definida y actualizada. CONSTRUCTODO está conformado por Gerencia, Personal Administrativo y Operativo.

La gerencia es la encargada prácticamente de todos los procesos de la organización; mercadeo, ventas, finanzas y personal; se ha delimitado toda la autoridad y decisión a una sola persona, toda la responsabilidad recae sobre el líder de la empresa, es una relación de subordinación, donde las directrices, la autoridad y toma de decisiones son dadas únicamente por la gerencia (propietario de la empresa).

En el área de personal Operativo, se encuentra la persona encargada de mantenimiento y los operarios de la maquinaria; quienes están en contacto directo con los clientes, su labor diaria es realizada fuera de las instalaciones de la empresa, son encargados de conducir las maquinas asignadas (Retroexcavadora, motoniveladora, vibro compactador), ejecutan las labores de acondicionamiento o movimiento de terrenos, según la necesidad de los clientes. Están bajo la subordinación de la gerencia.

El personal administrativo está compuesto por secretaria, mensajero y vigilante. La secretaria desarrolla múltiples funciones en ventas, alquiler de equipos, elaboración de contratos de alquiler, cotizaciones, aseo general de instalaciones, recuperación de cartera e incluso labores de mensajería en los casos en que se requiera; es un área que no tiene poder de decisión, se siguen directrices específicas de la gerencia, no se puede dar un paso sin la aprobación y consentimiento del propietario.

Las funciones de cada empleado no están definidas mediante documentos, realizan sus actividades de acuerdo a la función asignada por el propietario, cada persona sabe su función dentro de la empresa, pero no existe nada plasmado mediante documentos, lo cual representa una debilidad, el no contar con manual de funciones y procesos, no hay roles definidos, no hay transferencia de conocimiento, todas las actividades se generan de acuerdo a la experiencia empírica de cada empleado.

Las decisiones de la Empresa dependen del criterio y visión de su propietario lo que puede generar riesgos a la Empresa, las consecuencias de las decisiones en su mayoría no son evaluadas a largo plazo, son decisiones de momento, que constituyen otra debilidad de la Empresa. A CONSTRUCTODO le falta organización, le falta planear cada una de las áreas de la Empresa, socializar la razón de ser de la Organización con sus empleados.

**Cuadro 20. Guía de análisis interno del proceso Organización de Almacén Constructodo**

GUÍA DE ANÁLISIS INTERNO					
EMPRESA: ALMACÉN CONSTRUCTODO					
ÁREA: Organización					
VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Estructura Organizacional desactualizada y sin documentar	D	X			
Decisiones centralizadas en la gerencia de la empresa	D	X			
Delimitación de la autoridad	D	X			

GUÍA DE ANÁLISIS INTERNO					
EMPRESA: ALMACÉN CONSTRUCTODO					
ÁREA: Organización					
VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Área administrativa sin poder de decisión	D	X			
Manual de funciones sin documentar	D	X			
Planeación, organización, y socialización de procesos de la empresa.	D	X			

2/2

Fuente: Elaboración Propia Basado en La Guía Práctica para Planes Estratégicos. Direccionamiento Estratégico para grupos de Investigación. Papeles de trabajo (Betancourt, 2013)

**6.1.3 Dirección.** La dirección de ALMACÉN CONSTRUCTODO no delega funciones, toda la responsabilidad recae sobre esta área específica, esta área se caracteriza por ser autocrática, no se tiene en cuenta la participación de los empleados a la hora de tomar decisiones o realizar cambios en la Organización, las decisiones son centralizadas, con exceso de responsabilidad.

El personal es motivado con incentivos de tipo económicos por hora laborada (en el caso de operarios de maquinaria), la relación se basa en el respeto y buen trato, se brinda estabilidad laboral, cumplimiento de sus salarios (semanal), acompañamiento a eventos fuera de la Empresa; por ser una empresa familiar, su cultura es dada a la convivencia entre empleados y familiares.

El perfil del gerente ha cumplido con los requerimientos necesarios para lograr la permanencia de la Empresa en el mercado, el propietario es una persona sociable, enérgica, ambiciosa, de carácter, visionaria, con gran habilidad para negociar y tomar decisiones no programadas basándose únicamente en su intuición y experiencia, lo que le ha permitido a través de los años lograr un crecimiento y reconocimiento a nivel local y de municipios aledaños. Es una persona que se caracteriza por su liderazgo, poder de decisión y flexibilidad ante los cambios, es un directivo independiente en las decisiones que toma tanto a nivel empresarial como personal, cuenta con estudios secundarios y educación técnica en el área agropecuaria. No cuenta con estudios del área de la construcción, ni comercial, pero tiene a su favor la experiencia que ha conseguido durante su vida empresarial y comercial.

La Empresa aprovechando las habilidades de su directivo debe direccionar mejor esas capacidades y empezar a delegar funciones, que las responsabilidades no recaigan en una sola persona, se deben crear manuales de funciones y procesos que le permitan a la Organización y a sus empleados contar con procesos definidos y documentados para un mejor desempeño, se debe lograr involucrar a los integrantes de la Empresa en las decisiones y responsabilidades de la

Organización. El modelo centralizado ha funcionado bien porque la Empresa es pequeña, pero a medida que vaya creciendo y ganando nuevos mercados, se debe organizar y planear cada uno de los procesos y actividades de ALMACÉN CONSTRUCTODO, que le permitan mayor competitividad empresarial.

**Cuadro 21. Guía de Análisis Interno del proceso dirección de Almacén Constructodo**

GUÍA DE ANÁLISIS INTERNO					
EMPRESA: ALMACÉN CONSTRUCTODO					
ÁREA: Dirección					
VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Líder autocrático	D	X			
Comunicación vertical	D		X		
Delegación de funciones	D	X			
Personal motivado	F				X
Perfil del gerente acorde con los requerimientos de la empresa	F				X
Líder visionario, flexible a los cambios	F				X

Fuente: Elaboración Propia Basado en La Guía Práctica para Planes Estratégicos. Direccionamiento Estratégico para grupos de Investigación. Papeles de trabajo (Betancourt, 2013)

**6.1.4 Evaluación y control.** La Empresa en la actualidad no cuenta con sistemas de control de gestión.

El alquiler de maquinaria para construcción es la principal actividad que desarrolla la Empresa, actualmente se realizan mantenimientos preventivos y correctivos de la maquinaria y equipos de construcción, dependiendo de la complejidad de los mantenimientos son realizados por personal especializado externo o por el personal de la empresa, bajo la supervisión de su propietario.

Las finanzas son manejadas de igual manera por el gerente, la contabilidad está a cargo de una persona externa de la Empresa, pero esta información solo se tiene en cuenta para cumplir con los requisitos contables y para préstamos bancarios. CONSTRUCTODO no cuenta con indicadores de gestión, medición, evaluación, ni control. El control como casi todas las actividades son realizadas por su propietario.

## Cuadro 22. Guía de Análisis interna del proceso Evaluación y Control de Almacén Constructodo

GUÍA DE ANÁLISIS INTERNO					
EMPRESA: ALMACÉN CONSTRUCTODO					
ÁREA: Evaluación y Control					
VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Seguimiento de los procesos de la empresa	D	X			
Mantenimiento preventivo de maquinaria y equipos	F				X
Personal de mantenimiento especializado	F				X
Formulación e implementación de indicadores de gestión, planes de acción, medición, evaluación y control.	D	X			
Auditorías internas y externas.	D	X			

Fuente: Elaboración Propia Basado en La Guía Práctica para Planes Estratégicos. Direccionamiento Estratégico para grupos de Investigación. Papeles de trabajo (Betancourt, 2013)

### 6.2 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA

Este análisis constituye la gestión de la empresa, como una manera de evaluar procesos de trabajo y no áreas de gestión. En todas las empresas de cualquier tamaño se debe hacer gestión de mercadeo, producción u operación contable, de finanzas, de personal y de información<sup>51</sup>.

#### 6.2.1 Gestión y situación financiera.

Tabla 14. Indicadores Financieros de Rentabilidad Almacén Constructodo

INDICADOR	FÓRMULA	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO
RENTABILIDAD	FÓRMULA	2011	2012	2013	2014
Margen Bruto	$\text{Ventas Netas-Costo/Ventas Netas}$	5,30%	5,80%	6,10%	6,23%
Margen Operacional	$\text{Utilidad Neta Operativa/Ventas Netas}$	4,34%	5,32%	5,87%	6,11%
Margen Neto	$\text{Utilidad Neta /Ventas Netas}$	3,16%	4,12%	4,12%	4,59%
Rentabilidad de la Inversión	$\text{Utilidad Neta /Total Activo}$	4,16%	4,12%	6,38%	12,07%
Rentabilidad Patrimonial	$\text{Utilidad Neta/Patrimonio Neto}$	21,00%	23,33%	39,75%	65,00%

Fuente: Elaboración propia, tomando información de los estados financieros de Almacén Constructodo.

<sup>51</sup> Pérez Martha, (1990)

**Margen Bruto:** El margen bruto de utilidad de la empresa fue de 5,30% en el año 2011, en el 2012 generó 5,80%, 6,10% en el año 2013 y en el 2014 6,23% de utilidad bruta. Los costos de venta están muy altos, CONSTRUCTODO debe reducir sus costos con el fin de lograr un margen que le genere un mayor nivel de rentabilidad.

**Margen Operacional:** Indica que por cada peso vendido en el año 2011 generó 4,34 centavos de utilidad operacional, cada peso vendido en el año 2012 generó utilidad de 5,32 y de 5,87 y 6,11 para los dos siguientes años.

**Margen Neto:** Las ventas de la empresa generaron utilidad de 3,16% a 4,59% para el último año 2014. Las ventas crecieron y fue suficiente para asumir los costos y gastos durante los últimos 4 años. Durante los cuatro años los costos de venta y los gastos de administración y ventas, crecieron año a año.

**Rentabilidad de la Inversión:** Durante los cuatro años CONSTRUCTODO presenta una rentabilidad positiva. En el año 2014 alcanzó un porcentaje de mayor utilidad de 12,07% comparado con los años anteriores, esta rentabilidad indica que la empresa ha venido generando retorno de sus inversiones.

**Rentabilidad Patrimonial:** La Empresa año a año ha generado rentabilidad o utilidad a su propietario, el capital invertido en CONSTRUCTODO ha tenido un buen uso, el año 2014 presento una rentabilidad de 65%.

**Tabla 15. Indicadores Financieros de Liquidez de Almacén Constructodo**

LIQUIDEZ	FÓRMULA	2011	2012	2013	2014
Razón Corriente	Activo Corriente/ Pasivo Corriente	0,70	1,06	1,07	1,07
Prueba Ácida	Activo Corriente- Inventario/ Pasivo Corriente	0,61	0,66	0,86	0,96
Capital de Trabajo Neto	Activo Corriente-Pasivo Corriente (Millones)	-93.000.000	41.000.000	60.006.000	72.000.000

Fuente: Elaboración propia, tomando información de los estados financieros de Almacén Constructodo

**Razón Corriente:** La Empresa muestra una razón corriente para el año 2011 de 0,70 indicando que no tiene capacidad de cubrir sus deudas a corto plazo, tiene un déficit de liquidez ya que por cada peso que debe tiene 0,70 pesos para suplir sus obligaciones, en el año 2012 la Empresa se recupera, por cada peso que debe tiene 1,06 pesos para cubrir la deuda; en los años 2013 y 2014 la Empresa sigue recuperándose, indicando que cuenta con activos corrientes suficientes para cubrir sus pasivos corrientes, por cada peso que se debe durante estos dos últimos años tienen 1,07 para respaldar sus deudas.

Prueba Acida: La Empresa durante los últimos cuatro años, no ha estado en condiciones de pagar la totalidad de sus pasivos a corto plazo, esto puede darse por que la Empresa normalmente está invirtiendo en compra de maquinaria y no le interesa tener activos en efectivo o en bancos. Sin embargo la Empresa puede analizar sus pasivos para ver cuáles de los corrientes pueden convertirse en pasivos de largo plazo con el fin de no afectar la liquidez de la Empresa.

Capital de Trabajo Neto: Durante el año 2011 CONSTRUCTODO presentó un capital de trabajo negativo de \$-93.000.000, un año crítico que indica una falta de recursos para operar después de cumplir con sus obligaciones de corto plazo. Los siguientes tres años se nota una recuperación que le permite a la Empresa una tranquilidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo.

**Tabla 16. Indicadores Financieros de Actividad de Almacén Constructodo**

ACTIVIDAD	FÓRMULA	2011	2012	2013	2014
Rotación de la cartera	Ventas Netas/Cuentas por Cobrar	10,30	5,02	4,27	9,95
Rotación de la Cartera (Días)	360 Días/# de Veces	35	72	84	36
Rotación de Inventarios	Costo de Ventas/Inventarios	7,45	12,45	15,00	3,95
Rotación de Inventarios (Días)	360 Días/# de Veces	48	29	24	91
Rotación a la Inversión	Ventas Netas/Total Activos	2,47	2,55	2,34	2,00

Fuente: Elaboración propia, tomando información de los estados financieros de Almacén Constructodo.

Rotación de Cartera: La Empresa para el año 2011 cobró la cartera a sus clientes 10,30 veces y 9,95 veces para el año 2014. Durante estos dos años CONSTRUCTODO tuvo menos ventas o alquiler de equipos por medio de créditos. El año 2012 y 2013 la cartera se cobró en 72 y 84 días, esto es un rango alto si se compara con el año 2011 y 2014, durante el 2012 y 2013 los principales clientes eran empresas del Estado y por eso la demora en los pagos.

Rotación de Inventarios: CONSTRUCTODO para el año 2011 rotó 7,45 veces y en el 2014 roto 3,95 veces el inventario, los días de rotación fueron 48 y 91 días respectivamente; para los años 2012 y 2013 la empresa incrementa el número de veces de rotación en 12,45 y 15,00 indicando que a los 29 y 24 días el inventario se convirtió en ventas a crédito especialmente para las Alcaldías Municipales de la Región.

Rotación a la Inversión: El activo con el que la Empresa opera genera un porcentaje de ventas de 2,47; 2,55; 2,34 y 2,00; demostrando que

CONSTRUCTODO tiene la capacidad de operar con sus recursos, llevando a que la Empresa sea rentable.

**Tabla 17. Indicadores Financieros de Endeudamiento de Almacén Constructodo**

ENDEUDAMIENTO	FORMULA	2011	2012	2013	2014
Nivel de Endeudamiento	Total Pasivo/Total Activo	80,10	75,80	50,10	65,87
Cobertura de Intereses	Utilidad Neta antes del Impuesto e Intereses/Intereses	3,67	4,16	4,53	4,61

Fuente: Elaboración propia, tomando información de los estados financieros de Almacén Constructodo.

Nivel de Endeudamiento: El índice de endeudamiento de CONSTRUCTODO es de 80,10 en el año 2011; para el año 2012 es de 75,80; en los dos primeros años CONSTRUCTODO ha financiado la mayoría de sus activos con sus pasivos. Para los años 2013 y 2014 su nivel de endeudamiento es de 50,10 y 65,87 la Empresa ha logrado cancelar sus obligaciones con relación a sus activos, sin embargo aún tiene deudas de los activos que ha ido adquiriendo.

Cobertura de Intereses: Para los cuatro años analizados la Empresa cuenta con un nivel de cobertura de utilidad operativa para pagar gastos financieros. En los cuatro años el comportamiento es semejante y va en aumento.

De los indicadores financieros de ALMACÉN CONSTRUCTODO, se puede deducir que:

- La Empresa en los cuatro últimos años analizados ha venido recuperándose en su liquidez, cuenta con activos corrientes suficientes para cubrir sus pasivos corrientes.
- En cuanto a su rotación de cartera, la Empresa al tener como clientes principales instituciones del Estado, hay algunos años como 2012 y 2013 donde la cartera fue de más de 70 días, sin embargo, se observa que en el último año disminuyó prácticamente a un mes, 36 días.
- La Empresa tiene unos costos de ventas altos, sin embargo las ventas son suficientes para cubrir los costos y gastos. Es importante revisar los costos para obtener mayor nivel de rentabilidad.
- La Empresa muestra una rentabilidad positiva en los últimos cuatro años analizados.
- El propietario no presta interés en la gestión financiera de la Empresa.

- No se hace planeación ni control financiero de la Empresa.
- No se cuenta con planes de inversión.
- La información contable es manejada por una Empresa externa, pero dicha información no es oportuna, ni confiable. La Empresa no utiliza los informes contables para tomar decisiones, la contabilidad se realizada por cumplir un requisito.
- La Empresa no cuenta con tecnología para su administración financiera.
- La Empresa aprovecha su relación con bancos y proveedores para la compra de maquinaria y materiales de construcción.

**Cuadro 23. Guía de Análisis Interno de la Gestión y Situación Financiera de Almacén Constructodo**

GUÍA DE ANÁLISIS INTERNO					
EMPRESA: ALMACÉN CONSTRUCTODO					
ÁREA: Gestión y Situación Financiera					
VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
La empresa en los cuatro últimos años analizados se ha recuperado en liquidez	F				X
La rotación de cartera por tener como clientes principales instituciones del Estado, hay algunos años donde la cartera fue superior a los 70 días	d		X		
La empresa tiene unos costos de ventas altos, lo que no le permiten tener mayor rentabilidad.	D	X			
La empresa muestra una rentabilidad positiva	F				X
Constructodo no cuenta con una planeación, control financiero y tecnología para su administración. El propietario no presta atención al tema.	D		X		
La información contable no es oportuna, ni confiable. La Empresa no utiliza los informes contables para toma decisiones, la contabilidad se realizada por cumplir un requisito.	D	X			
La Empresa aprovecha su relación con bancos y proveedores para la compra de maquinaria y materiales de construcción	F				X

Fuente: Elaboración Propia Basado en La Guía Práctica para Planes Estratégicos. Direccionamiento Estratégico para grupos de Investigación. Papeles de trabajo (Betancourt, 2013)

**6.2.2 Gestión y situación Comercial. Mercados y Productos:** los clientes de ALMACÉN CONSTRUCTODO, son habitantes del municipio de Tuluá y su zona

de influencia que requieran alquiler de maquinaria o comprar materiales para la construcción, para llevar a cabo un proyecto constructivo o de adecuación de terrenos. Los clientes de la empresa principalmente lo constituyen las instituciones del Estado entre ellas las alcaldías municipales, seguido de las Fuerzas Armadas (escuelas de policía, batallón), en el sector privado se encuentran clientes como los ingenios azucareros, ladrilleras, maestros de obra de construcción, firmas constructoras, arquitectos, ingenieros y personas que requieran de adecuaciones, reparación o construcción de viviendas o edificaciones.

La motivación de los clientes a la hora de preferir la empresa CONSTRUCTODO, la constituye la buena atención al cliente, precios competitivos y ante todo la calidad de los equipos y maquinaria a la hora de ejecutar labores constructivas con responsabilidad y cumplimiento oportuno.

La rentabilidad de la empresa, es gracias al alquiler de maquinaria pesada para la construcción (retroexcavadora, motoniveladora, vibro compactador); este alquiler se da mediante contratos de adecuación de terrenos, movimientos de tierra y licitaciones de construcción de infraestructura vial. La Empresa tiene buen reconocimiento nivel local y municipios aledaños por su seriedad y calidad de su trabajo.

La estrategia de la Empresa para enfrentar el mercado ha sido invertir en maquinaria nueva y ante todo la flexibilidad a los cambios del entorno, teniendo siempre la convicción de satisfacer las necesidades de los clientes.

En la gestión comercial, los precios de los productos se fijan de acuerdo a los de la competencia, los establecidos por el mercado. Se maneja flexibilidad de precios a la hora de negociar, por lo general no son precios fijos, varían dependiendo del cliente y de la obra que se vaya a ejecutar. En la actualidad no se manejan medios publicitarios, la publicidad es realizada de manera personal, el propietario visita o llama periódicamente a sus clientes, indaga sobre la satisfacción del mismo, es una publicidad voz a voz, un cliente satisfecho trae un cliente nuevo, se hace un seguimiento pos venta de la calidad del servicio prestado o los materiales vendidos. Este tipo de publicidad, ha permitido más contacto y familiaridad con los clientes, se ha logrado construir relaciones comerciales duraderas y satisfactorias.

**Cuadro 24. Guía de análisis interno de la gestión y situación comercial- Mercados y Productos**

GUÍA DE ANÁLISIS INTERNO					
EMPRESA: ALMACÉN CONSTRUCTODO					
ÁREA: Gestión y Situación Comercial- Mercados y Productos					
VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Zona de influencia en Tuluá y municipios aledaños	F				X
Clientes principales: Alcaldías, Ingenios azucareros, constructoras, Fuerzas armadas.	F				X
Precios competitivos	F				X
Reconocimiento y posicionamiento local y regional	F				X
Empresa flexible a los cambios	F				X
Relación con clientes basada en contacto directo y comunicación constante	F				X

Fuente: Elaboración Propia Basado en La Guía Práctica para Planes Estratégicos. Direccionamiento Estratégico para grupos de Investigación. Papeles de trabajo (Betancourt, 2013)

**6.2.3 Proceso Operativo o de Producción.** Para este proceso se tendrá en cuenta la cadena de valor de ALMACÉN CONSTRUCTODO definiendo los procesos que intervienen en el funcionamiento de la Empresa.

**Cuadro 25. Guía de Análisis Interno de la gestión y Situación comercial- Proceso Operativo o de Producción**

GUÍA DE ANÁLISIS INTERNO					
EMPRESA: ALMACÉN CONSTRUCTODO					
ÁREA: Gestión y Situación Comercial- Proceso operativo o de producción					
VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Mano de obra productiva	F				X
Inversión en maquinaria nueva y adecuada que mejora la productividad	F				X
Ubicación estratégica de punto de venta	F				X
Infraestructura física de punto de venta no optima	D	X			
Mantenimiento preventivo de maquinaria y equipos de construcción	F				X
Los inventarios no se encuentran relacionados, ni sistematizados	D	X			

1/2

GUÍA DE ANÁLISIS INTERNO					
EMPRESA: ALMACÉN CONSTRUCTODO					
ÁREA: Gestión y Situación Comercial- Proceso operativo o de producción					
VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Proceso de compras ágil y oportuno	F				X
La información de compras y ventas no se encuentra sistematizada.	D	X			

2/2

Fuente: Elaboración Propia Basado en La Guía Práctica para Planes Estratégicos. Direccionamiento Estratégico para grupos de Investigación. Papeles de trabajo (Betancourt, 2013)

**6.2.4 Gestión del Talento humano.** CONSTRUCTODO selecciona personal idóneo para la ejecución de actividades. El personal de la Empresa es empírico que no cuenta con formación profesional o especializada en las actividades que desarrollan; la adquisición del personal se realiza dependiendo de las necesidades de la empresa; se valoran las aptitudes y actitudes del personal administrativo (secretaria) y operativo (conductores y operarios de máquinas y equipos). La remuneración o compensación de su labor se realiza semanalmente teniendo en cuenta el pago de horas extras o festivos. La empresa cumple oportunamente con los pagos de seguridad social, primas y cesantías.

En la actualidad la empresa cuenta con diez colaboradores, que en su mayoría no han completado sus estudios secundarios, tienen un promedio de tres años laborando en la empresa, estos empleados no tienen estudios técnicos u operativos en las áreas que desempeñan, las labores son ejecutadas gracias a la experiencia obtenida con los años. Las relaciones entre empleados y propietarios se han construido bajo el respeto y buen trato.

Las condiciones físicas de trabajo no son las óptimas, representan altos riesgos de accidentalidad, los empleados del área operativa (operarios de máquina), están expuestos a altas temperaturas (rayos de sol), trabajo a la intemperie y ruido. La infraestructura física del punto de venta, no es idónea, por lo cual se viene adelantando una adecuación de la bodega y zona de parqueos.

Cuando los empleados son seleccionados solo en algunos casos se les realiza inducción, existe igualdad de salario para los trabajos similares. No se le da importancia a la capacitación del personal, ni a la selección de los mismos.

No se da apoyo a los empleados en tiempo, ni dinero para que se capaciten en programas externos de formación.

**Cuadro 26. Guía de análisis interno de la gestión y situación comercial-Talento Humano**

GUÍA DE ANÁLISIS INTERNO					
EMPRESA: ALMACÉN CONSTRUCTODO					
ÁREA: Gestión y Situación Comercial- Talento humano					
VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Personal empírico sin formación técnica o profesional	D	X			
Pago oportuno de obligaciones salariales	F				X
Relación de buen trato entre propietario y empleados	F				X
Infraestructura física no optima	D	X			
Alto riesgo de accidentalidad laboral	D	X			
La empresa carece de programas de inducción y reintroducción laboral	D	X			
Los programas de capacitación del personal administrativo y operativo no han sido implementados.	D	X			

Fuente: Elaboración Propia Basado en La Guía Práctica para Planes Estratégicos. Direccionamiento Estratégico para grupos de Investigación. Papeles de trabajo (Betancourt, 2013)

### 6.3 CADENA DE VALOR

Betancourt (2005), “Una empresa es rentable si el valor que genera supera el costo de producción. El análisis de una situación de competencia se debe llevar a cabo sobre la base del valor y no del costo. Las ventajas competitivas en general deben ser producto de un mejor diseño y aplicación de recursos a las actividades específicas que caracterizan un negocio. La mayoría de las actividades de las que una empresa puede sacar una ventaja competitiva y las más diversas fuentes de estas ventajas, son aquellas en la que los competidores encuentran dificultades para copiar la fórmula del éxito. La creación de una compleja red de ventajas, a todo lo largo del espectro de las actividades de la empresa, es la clave para mantenerse por delante.

La cadena de valor es el marco de referencia ideal para explorar como debe contribuir cada actividad a la creación de ventajas. La consistencia (o la falta de la misma) de cada una de las políticas que configuran la estrategia, se hace evidente cuando se traza la estructura de la cadena de valor”<sup>52</sup>.

Teniendo en cuenta la cadena de valor de ALMACÉN CONSTRUCTODO se definirán los procesos que intervienen en el funcionamiento de la Empresa.

<sup>52</sup> Betancourt, G. Benjamin (2005)

La cadena de valor, permite analizar cómo se genera un valor a los clientes dentro de CONSTRUCTODO con el alquiler de maquinaria para la construcción, profundizando de esta manera como se organizan y ejecutan cada una de las actividades auxiliares y el enlace que existe entre ellas. Esto permite encontrar los puntos o las acciones que se deben mejorar dentro de la Empresa.

La cadena de valor es una herramienta de análisis que permite realizar un diagnóstico interno de ALMACÉN CONSTRUCTODO. Se dice que una empresa es rentable si el valor que genera supera el costo de producción (Betancourt G, 2005).

Se toman las actividades de los procesos de creación de valor de CONSTRUCTODO y se dividen en actividades primarias, que resultan imprescindibles para la transformación de las entradas en salidas; y las actividades de apoyo que tienen como objetivo principal incrementar la eficiencia de las actividades primarias y del proceso de creación de valor.

**6.3.1 Actividades Primarias de Almacén Constructodo.** Logística interna: En esta etapa ALMACÉN CONSTRUCTODO maneja los inventarios de la maquinaria y equipos de construcción que se disponen para el alquiler; se lleva la contabilidad; el presupuesto que se maneja para la compra de la maquinaria y para el normal funcionamiento de la Empresa; en la logística interna también se realizan las compras, esta actividad es considerada como la actividad líder, ya que de la calidad de la maquinaria que se adquiera depende la productividad de la Empresa, seguidamente se debe hacer la recepción y revisión de la maquinaria y adecuación o asignación de parqueaderos y bodegas para guardar los equipos (mezcladoras, vibradores, ranas, saltarines, andamios, teleras cerchas) o maquinaria pesada de construcción (retro excavadoras, moto niveladoras, volquetas etc.) disponible para alquiler.

**Operaciones y producción:** Estas actividades son necesarias para brindar un servicio oportuno de alquiler de maquinaria o equipos, la empresa CONSTRUCTODO en su actividad líder debe hacer mantenimientos preventivos a sus equipos, esto asegura que no se presenten contratiempos a la hora de alquilar las máquinas, garantizando rendimiento en la ejecución de los contratos y obras; antes de alquilar las máquinas se debe realizar una visita al sitio de trabajo o de la obra para saber qué tipo de herramientas o máquinas son necesarias para ejecutar la labor (movimiento de tierra, excavación, limpieza de terrenos etc.); de acuerdo a la actividad que se va a realizar con la máquina se da un precio por las horas o el tiempo de duración de alquiler de los equipos de construcción; seguidamente se elabora un contrato de arrendamiento según el tiempo y duración de la obra y se verifican las referencias (comercial y personal) del cliente para hacer él envió de la máquina y su respectivo operario al sitio donde se ejecutará la obra.

**Logística externa:** En esta actividad se hace entrega de la máquina o el equipo alquilado al cliente en el sitio de la obra. Allí se debe tener un contacto directo con el cliente, establecer una buena relación de lo que este desea realizar; se elabora el registro de salida de la máquina o equipo (hora y fecha) hacia la obra; se hace el respectivo embarque de las máquinas en cama bajas para ser transportadas hasta el sitio que se requiera; seguidamente se realiza el soporte de entrega y llegada de la máquina en el sitio de trabajo con un reporte de hora y fecha de llegada; la actividad líder es realizar diariamente un control o seguimiento por parte del administrador garantizando que el arrendatario este conforme con el trabajo de la máquina y tenga en cuenta la contratación de la empresa para futuros trabajos, se deben diligenciar los soportes de horas trabajadas que deben ser firmados por el operario y el cliente al final del día, para ser entregado a la persona encargada de hacer el cobro.

**Mercadeo y técnica de venta:** La empresa anteriormente realizaba pautas publicitarias en emisoras radiales, en periódicos de circulación local y directorios telefónicos; pero en la actualidad una de sus mayores fortalezas ha sido la de realizar visitas periódicas a las alcaldías municipales de la región (principales clientes) ofreciendo sus servicios de alquiler de maquinaria, estableciendo relaciones directas de compromiso y honestidad; se visitan las empresas del sector público y privado (ingenios azucareros, constructoras, inmobiliarias etc.); posterior a las visitas se envían propuestas, presupuestos o cotizaciones según requieran las empresas visitadas; dependiendo de la duración de la obra o lealtad de los clientes se manejan descuentos y comisiones a los empleados encargados de contratación incentivando a que siempre requieran de los servicios de la empresa.

**Servicio postventa:** Cuando el cliente ya tiene la máquina en el sitio de la obra, se realizan mantenimientos preventivos con el fin de que no se perjudique el tiempo de ejecución de los trabajos que se están realizando; cuando los clientes necesitan asesorías se cuenta con arquitectos, ingenieros, topógrafos externos que pueden ayudarlos; la actividad líder es la de dar solución oportuna de quejas y reclamos que se puedan presentar durante o después de los trabajos realizados con la maquinaria, esto permite que el cliente arrendatario se sienta importante ya que son tomadas en cuenta todas las inquietudes que se puedan generar .

**6.3.2 Actividades de Apoyo y Auxiliares de Constructodo.** En la empresa familiar las actividades de apoyo se dividen en cuatro grupos:

**Infraestructura:** Corresponde a la forma de dirección de su dueño, basándose en un estilo centralizado en responsabilidades y toma de decisiones, una persona visionaria, sin preparación profesional pero guiado por la experiencia que ha obtenido en el pasar de los años. Dentro de esta actividad de apoyo se lleva la contabilidad, que es manejada por una persona externa a la Empresa que también se encarga de los temas fiscales, legales y tributarios; La financiación es

manejada a través de entidades bancarias y leasing. La Empresa se ha preocupado por construir buenas relaciones con las alcaldías de la región y empresas privadas en general.

**Desarrollo de tecnologías:** La Empresa realiza investigación de mercados y posterior a eso invierte en maquinaria moderna y de marca reconocida a nivel internacional, con el fin de brindar servicio de calidad y oportuno a sus clientes.

**Compras:** ALMACÉN CONSTRUCTODO cuenta con buenas relaciones con sus proveedores y entidades de financiación, lo que le permite la adquisición de maquinaria por medio de leasing o créditos bancarios. La función de las compras recae sobre su propietario, quien aprueba los pedidos y pagos de proveedores, el proceso de compras es ágil y oportuno, se cuenta con información actualizada de los proveedores. No se cuenta con inventarios de materiales de construcción para la venta, la información de compras y ventas no está sistematizada.

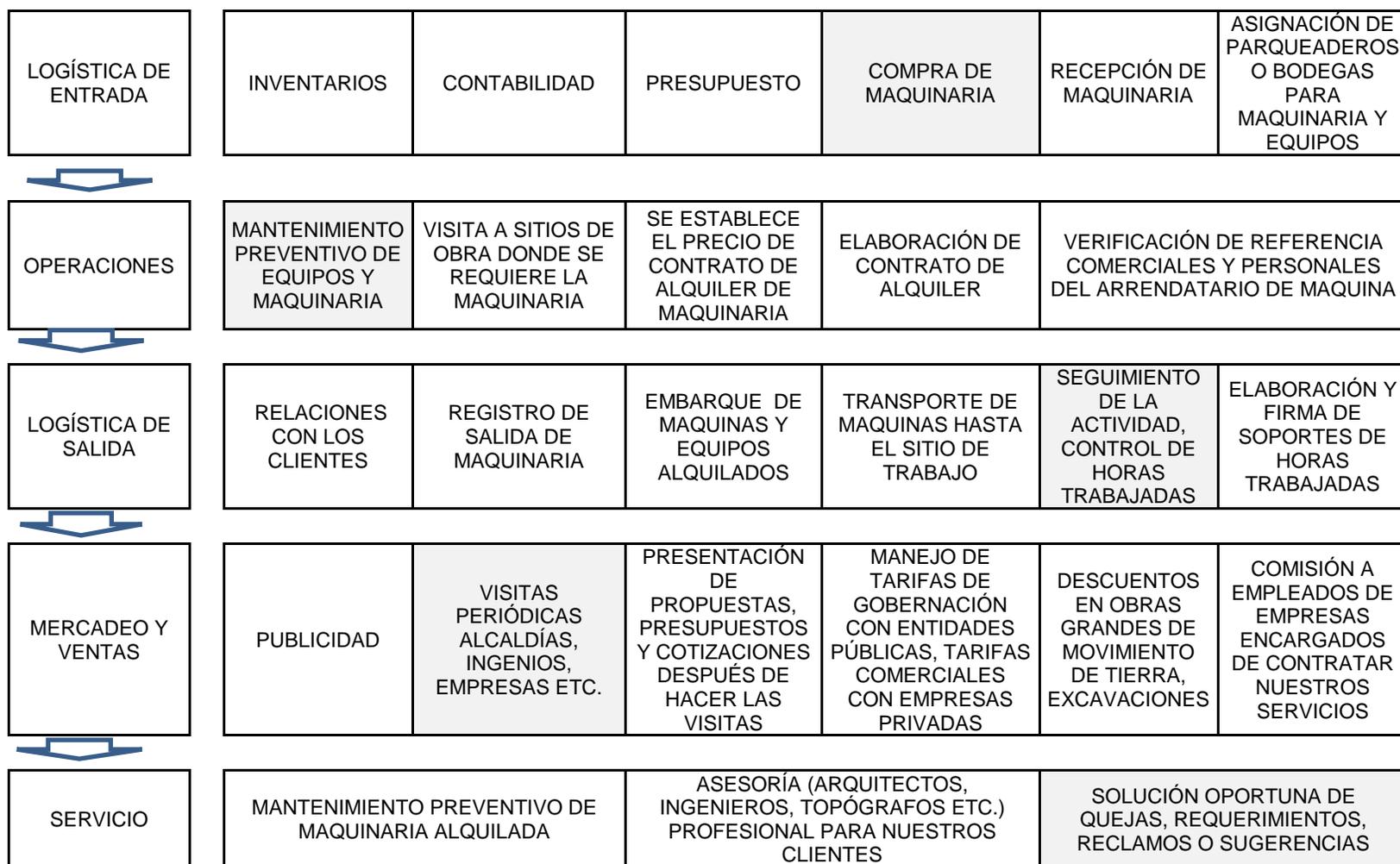
**Gestión del Talento humano:** CONSTRUCTODO selecciona personal idóneo para la ejecución de actividades, su personal es más empírico que de formación profesional; se realizan contrataciones dependiendo de las necesidades de la empresa; se valoran las aptitudes y actitudes del personal administrativo (secretaria) y operativo (conductores y operarios de máquinas y equipos). La remuneración o compensación de su labor se realiza semanalmente teniendo en cuenta el pago de horas extras o festivos. La empresa cumple oportunamente con los pagos de seguridad social, primas y cesantías.

**Figura 12. Cadena de Valor de Almacén Constructodo**

<b>ESLABONES DE SOPORTE</b>	<b>INFRAESTRUCTURA</b>				
	Administración del propietario, Contabilidad, temas fiscales, legales, tributarios, Financiación, Contactos con empresas privadas y del sector público, relaciones con alcaldías de la Región.				
	<b>GESTIÓN DE RECURSO HUMANO</b>				
	Reclutamiento de personal, Contratación, valoración de aptitudes y actitudes del personal, valoración de capacidades intelectuales y operativas, Remuneración.				
<b>ESLABONES PRIMARIOS</b>	<b>DESARROLLO DE TECNOLOGÍAS</b>				
	Investigación de mercados, inversión en maquinaria moderna para alquiler				
	<b>COMPRAS</b> Adquisición de Maquinaria, Publicidad, Construcción de buenas relaciones con proveedores.				
	<b>LOGÍSTICA INTERNA</b>	<b>OPERACIONES Y PRODUCCIÓN</b>	<b>LOGÍSTICA EXTERNA</b>	<b>MERCADEO Y TÉCNICA DE VENTA</b>	<b>SERVICIO POSTVENTA</b>
	Inventarios	Mantenimiento	Relación con los clientes	Publicidad	Mantenimiento de maquinaria alquilada
Contabilidad	Mantenimiento de equipos y maquinaria	Registro de salida de maquinaria	Visitas periódicas a Alcaldías, constructoras, Ingenios	Asesoría profesional para movimiento de terrenos u otras labores	
Presupuestos	Visita al sitio de obra.	Embarque de máquinas	Presentación de propuestas de alquiler de maquinaria.	Solución oportuna de quejas o requerimientos	
Compra, recepción y revisión de Maquinaria,	Establecer precio del contrato	Transporte de maquina hasta el sitio de la obra	Manejo de tarifas de la gobernación con entidades publicas		
Parqueo de maquinaria	Elaboración de contratos de alquiler	Seguimiento, control y elaboración de soporte de horas trabajadas.	Descuentos en obras grandes, Manejo de comisión para terceros		

Fuente: Michael Porter. Elaboración Propia

**Figura 13. Desagregación de actividades Almacén Constructodo**



Fuente: Elaboración propia, con base en el modelo presentado por Betancourt (2005)

**Figura 14. Desagregación de actividades de soporte Almacén Constructodo**



Fuente: Elaboración propia, con base en el modelo presentado por Betancourt (2005)

## 7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA

La Matriz DOFA es un instrumento que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias: Estrategias de fortalezas y oportunidades (FO); estrategias de fortaleza y amenazas (FA); estrategias de debilidad y oportunidad (DO); y estrategias de debilidad y amenazas (DA). Los cruces corresponden a:

**Las estrategias FO:** usan las fortalezas internas de la organización para aprovechar las ventajas que brinda las oportunidades externas.

**Las estrategias FA:** aprovechan las fortalezas de la empresa para evitar, disminuir o controlar las repercusiones e impactos de las amenazas externas.

**Las estrategias DO:** buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

**Las estrategias DA:** se dirigen hacia las tácticas defensivas para disminuir y controlar las debilidades internas y evitar también las amenazas del entorno (Betancourt, 2013).

Esta Matriz permite conocer la situación interna y externa de ALMACÉN CONSTRUCTODO, con el fin de crear una estrategia a futuro que garantice su permanencia en el mercado y reconocimiento dentro del sector.

En la Matriz DOFA, se destaca cada fortaleza y oportunidad, contrarrestando las debilidades y amenazas con el objetivo de determinar las ventajas competitivas de la Organización. Con este análisis se cierra la fase de diagnósticos, para iniciar la fase de formulación de estrategias y planes de control.

### 7.1 EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS EFE

En la matriz EFE se tienen en cuenta las variables del entorno en el que se encuentra la Empresa, variables del sector de la construcción y variables del análisis de competencia realizado; con el fin de identificar la situación externa de la empresa ALMACEN CONSTRUCTODO. La calificación de cada factor externo será de 1 a 4; siendo el 1 lo más grave y el 4 el factor que representa mayor oportunidad de la empresa frente a su entorno competitivo, el sector y el mercado en general.

**Cuadro 27. Matriz de Evaluación de Factores Externos E.F.E para Almacén Constructodo**

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO		Peso	Calificación Entre 3 y 4	Peso Ponderado
Ítem	Oportunidades			
1	Ley 3 de 1991 subsidio familiar de vivienda: como un aporte estatal en dinero o especie	0,06	4	0,24
2	Estímulos tributarios para los desarrolladores de vivienda social	0,06	4	0,24
3	Programa de Promoción de Acceso a la Vivienda de Interés Social "Mi Casa Ya":	0,06	4	0,24
4	Plan de Impulso para la Productividad y el Empleo, Pipe, 2.0	0,06	4	0,24
5	Fondo Nacional de Formación Profesional de la Industria de la Construcción FIC.	0,04	3	0,12
6	Acuerdos comerciales y tratados de libre comercio	0,05	3	0,15
7	Crecimiento de la economía soportado por la construcción.	0,03	4	0,12
8	Generación de Empleos por parte del sector de la construcción	0,03	3	0,09
9	Oferta de herramientas tecnologías y software que aumentan la eficiencia administrativa y operativa del sector	0,04	4	0,16
10	Acceso a maquinaria y mano de obra	0,04	4	0,16
1	Hechos Victimizantes dentro del municipio de Tuluá	0,05	1	0,05
2	Causas de cambio de residencia de los tulueños: por razones familiares con 55,60%, dificultad de conseguir trabajo de 14,20%, amenazas para su vida de 3,50%.	0,03	2	0,06
3	Escenario mundial desfavorable para Colombia por la crisis económica de China, Estados Unidos y Europa.	0,06	2	0,12
4	Mortalidad: Las trece primeras causas de mortalidad general en el año 2013 en Tuluá fueron 983 casos. En segundo lugar encontramos la causa de homicidios por arma de fuego, con 116 muertes del género masculino durante el año.	0,05	2	0,1
5	Caída del precio del petróleo (El barril \$53,35)	0,06	2	0,12
6	Decrecimiento de la inversión extranjera directa en Colombia	0,05	2	0,1
7	Fortalecimiento del dólar frente al peso colombiano (\$ 2.667,37)	0,07	1	0,07
8	Retroceso del Producto Interno Bruto (PIB) en Colombia	0,05	2	0,1
9	Tasa de desempleo baja (8,9 % a mayo de 2015)	0,05	2	0,1
10	Altos índices de violencia e inseguridad	0,06	1	0,06
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2,64</b>

Fuente: Elaboración Propia Basado en La Guía Práctica para Planes Estratégicos. Direccionamiento Estratégico para grupos de Investigación. Papeles de trabajo (Betancourt, 2013)

Según la calificación dada a la Matriz E.F.E, su peso ponderado de la suma de los factores de éxito externos del sector de la construcción, ha dado como resultado 2,64 lo que demuestra que la Organización se encuentra en un entorno donde las oportunidades son más fuertes que las amenazas. El entorno para CONSTRUCTODO es relativamente positivo.

Son muchas las oportunidades que brinda el Estado, la ciudad y los clientes para el desarrollo interno de la Empresa, que se deben saber aprovechar mitigando las amenazas del ambiente que rodea la Organización.

Tal vez una de las mayores oportunidades que tiene la empresa, es que el sector de la construcción, es uno de los sectores de mayor crecimiento y dinamismo; por este motivo el estado le apuesta a proyectos que involucran la construcción, como infraestructura vial y proyectos de vivienda social y prioritaria. Una de las amenazas más fuertes para la Empresa actualmente es la violencia e inseguridad que se presenta dentro del municipio; CONSTRUCTODO por su ubicación ha sido víctima en algunos casos de hechos delictivos por parte de bandas de delincuencia común.

Teniendo en cuenta que en el sector de la construcción las oportunidades son mayores que las amenazas, la matriz muestra que el ambiente externo de la Empresa es relativamente positivo y se debe tratar de contrarrestar el impacto de las amenazas dentro de la Empresa.

## 7.2 EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS EFI

Con el análisis interno realizado en cada uno de los procesos de la empresa ALMACÉN CONSTRUCTODO, se identifica mediante la Matriz E.F.I, las fortalezas y debilidades más fuertes de la Organización, con el fin de conocer la situación actual de la misma.

**Cuadro 28. Matriz de Evaluación de factores Internos E.F.I de Almacén Constructodo**

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO		Peso	Calificación Entre 3 y 4	Peso Ponderado
Ítem	Fortalezas			
1	Precios competitivos	0,04	4	0,16
2	Sus principales clientes son del sector público, principalmente Alcaldías Municipales.	0,02	3	0,06
3	Posicionamiento y cobertura a nivel local y municipios aledaños	0,03	4	0,12
4	Su propietario presenta buen desempeño en la gestión comercial.	0,04	4	0,16

1/3

<b>FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO</b>		<b>Peso</b>	<b>Calificación Entre 3 y 4</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<b>Ítem</b>	<b>Fortalezas</b>			
5	La inversión en maquinaria ha mejorado la productividad y crecimiento de la empresa	0,04	4	0,16
6	Las maquinaria de alquiler se adapta a las necesidades actuales de los clientes	0,04	3	0,12
7	Cuenta con un amplio portafolio de servicios y variedad de productos.	0,03	4	0,12
8	Personal de mantenimiento preventivo es externo y especializado	0,03	3	0,09
9	Personal comprometido y motivado	0,04	4	0,16
10	Líder visionario y flexible a los cambios	0,03	4	0,12
11	La empresa en los cuatro últimos años analizados se ha recuperado en liquidez	0,04	4	0,16
12	La empresa muestra una rentabilidad positiva	0,04	4	0,16
13	La empresa aprovecha su relación con bancos y proveedores.	0,03	4	0,12
<b>Debilidades</b>				
1	No se cuenta con un programa de capacitación, inducción y re inducción de los empleados	0,04	1	0,04
2	La Misión, Visión y Objetivos empresariales no han sido socializados con los empleados.	0,04	1	0,04
3	Indicadores de gestión, planes de acción, medición, evaluación y control no han sido definidos, ni documentados.	0,05	1	0,05
4	Auditorías internas no se realizan	0,05	2	0,1
5	Líder autocrático, con decisiones centralizadas en una sola persona	0,03	2	0,06
6	Manuales de función y procedimientos sin documentar, la estructura organizacional se encuentra desactualizada.	0,03	1	0,03
7	La información de compras, ventas e inventarios no está sistematizada.	0,05	1	0,05
8	Personal empírico sin formación técnica o profesional	0,04	2	0,08
9	La empresa no cuenta con planeación, organización ni socialización de procesos dentro de la empresa	0,05	1	0,05
10	Empleados expuestos a actividades laborales con alto riesgo de accidentalidad	0,04	1	0,04
11	La empresa tiene unos costos de ventas altos, lo que no le permiten tener mayor rentabilidad.	0,03	2	0,06

2/3

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO		Peso	Calificación Entre 3 y 4	Peso Ponderado
Ítem	Debilidades			
12	LA empresa no hace planeación ni control financiero de la empresa, el propietario no presta atención al tema, no se cuenta con tecnología para la administración financiera	0,05	1	0,05
13	La información contable no es oportuna, ni confiable. La empresa no utiliza los informes contables para toma decisiones, la contabilidad se realizada por cumplir un requisito.	0,05	1	0,05
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2,41</b>

3/3

Fuente: Elaboración Propia Basado en La Guía Práctica para Planes Estratégicos. Direccionamiento Estratégico para grupos de Investigación. Papeles de trabajo (Betancourt, 2013)

El peso ponderado de los factores de éxito internos de la Organización da como resultado un 2,41, lo que demuestra que la empresa cuenta con fortalezas que debe optimizar para que le permitirán su crecimiento; por otra parte encontramos debilidades de mucho peso que impiden lograr mayor competitividad a la empresa y deben ser modificadas por sus directivos con el fin de lograr mayor organización, permanencia y crecimiento dentro del sector.

Al ser CONSTRUCTODO una empresa pequeña y de tipo familiar, se encuentra a cargo de su propietario, donde las decisiones son tomadas por él. El contacto con los empleados es directo, constante, de forma verbal y poco específica. Una de las debilidades de CONSTRUCTODO es no contar con una planeación organizacional que le permita documentar, sistematizar y hacer seguimiento de cada uno de sus objetivos, conociendo de esta manera el presente y futuro de la Empresa.

La parte financiera y contable representa una gran debilidad, debido a que la Empresa no presta atención a esta información para la toma de decisiones, la información contable se lleva más como un requisito y no como una herramienta. La información no es oportuna ni confiable.

Sus fortalezas se encuentran en la buena atención al cliente, inversión en maquinaria nueva que le permite la calidad de su servicio, el contar con personal motivado y comprometido y ante todo el haber logrado el reconocimiento de sus clientes gracias al cumplimiento y responsabilidad de sus servicios de alquiler de maquinaria, venta de materiales para construcción y ejecución de obras constructivas.

Financieramente la empresa es rentable y aprovecha la relación con bancos y proveedores.

La Matriz muestra que CONSTRUCTODO tiene debilidades al interior de su empresa que debe mejorar, sobre todo en su estructura organizacional y la

definición de sus procesos y procedimientos; estas mejoras le permitirán mayor competitividad, crecimiento y la posibilidad de penetración en nuevos mercados.

### 7.3 MATRIZ DOFA DE ALMACÉN CONSTRUCTODO

En el listado DOFA de ALMACÉN CONSTRUCTODO se realiza la selección de los factores clave internos y externos que impactan la organización y que se constituyen en las fortalezas y debilidades, y en oportunidades y amenazas.

**Cuadro 29. Listado de Matriz DOFA- Almacén Constructodo**

FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
1.Precios competitivos	1.La empresa requiere de un programa de capacitación, inducción y re inducción para sus empleados
2. Sus principales clientes son del sector público, principalmente Alcaldías Municipales.	2. La Misión, Visión y Objetivos empresariales deben ser socializados con los empleados.
3.Posicionamiento y cobertura a nivel local y municipios aledaños	3. La estructura organizacional es desactualizada y no se cuenta con indicadores de gestión, planes de acción, medición, evaluación y control.
4. Su propietario presenta buen desempeño en la gestión comercial.	4.La empresa requiere establecer un plan de auditorías
5.La inversión en maquinaria ha mejorado la productividad y crecimiento de la empresa	5.Líder autocrático, con decisiones centralizadas en una sola persona
6.Las maquinaria de alquiler se adapta a las necesidades actuales de los clientes	6. Documentar y sistematizar manuales de función y procedimientos.
7. Cuenta con un amplio portafolio de servicios y variedad de productos.	7. Sistematizar la información de compras, ventas e inventarios.
8.Personal de mantenimiento preventivo es externo y especializado	8.Personal empírico sin formación técnica o profesional
9.Personal comprometido y motivado	9.Planear, organizar y socializar procesos dentro de la Empresa
10.Líder visionario y flexible a los cambios	10. Empleados expuestos a actividades laborales con alto riesgo de accidentalidad.
11.La Empresa en los cuatro últimos años analizados se ha recuperado en liquidez	11. La Empresa tiene unos costos de ventas altos, lo que no le permiten tener mayor rentabilidad.
12.La Empresa muestra una rentabilidad positiva	12. Se requiere realizar planeación y control financiero de la Empresa, implementar herramientas tecnológicas que faciliten la administración financiera. El propietario no presta atención al tema.
13. La Empresa aprovecha su relación con bancos y proveedores.	13. La información contable no es oportuna, ni confiable. La Empresa no utiliza los informes contables para toma decisiones, la contabilidad se realizada por cumplir un requisito.

1/2

<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>AMENAZAS (A)</b>
1.Ley 3 de 1991 subsidio familiar de vivienda: como un aporte estatal en dinero o especie	1.Hechos Victimizantes dentro del municipio de Tuluá
2.Estímulos tributarios para los desarrolladores de vivienda social	2. Las causas de cambio de residencia de los tuluéños: por razones familiares con 55,60%, dificultad de conseguir trabajo de 14,20%, amenazas para su vida de 3,50%.
3. Programa de Promoción de Acceso a la Vivienda de Interés Social “Mi Casa Ya”	3. Escenario mundial desfavorable para Colombia por la crisis económica de China, Estados Unidos y Europa.
4.Plan de Impulso para la Productividad y el Empleo, Pipe, 2.0	4. Mortalidad: Las trece primeras causas de mortalidad general en el año 2013 en Tuluá fueron 983 casos. En segundo lugar homicidios por arma de fuego, con 116 muertes del género masculino durante el año.
5. Fondo Nacional de Formación Profesional de la Industria de la Construcción FIC.	5.Caída del precio del petróleo (El barril \$53,35)
6.Acuerdos comerciales y tratados de libre comercio	6.Decrecimiento de la inversión extranjera directa en Colombia
7. El crecimiento de la economía está siendo soportado por la construcción.	7.Fortalecimiento del dólar frente al peso colombiano (\$ 2.667,37)
8.Generación de Empleos por parte del sector de la construcción	8.Retroceso del Producto Interno Bruto (PIB) en Colombia
9.Oferta de herramientas tecnologías y software que aumentan la eficiencia administrativa y operativa del sector	9.Tasa de desempleo baja (8,9 % a mayo de 2015)
10.Acceso a maquinaria y mano de obra	10.Altos índices de violencia e inseguridad

2/2

Fuente: Elaboración Propia Basado en La Guía Práctica para Planes Estratégicos. Direccionamiento Estratégico para grupos de Investigación. Papeles de trabajo (Betancourt, 2013)

## 7.4 MATRIZ DE ESTRATEGIAS DOFA DE ALMACÉN CONSTRUCTODO

**Cuadro 30. Matriz de Estrategias DOFA de Almacén Constructodo**

ESTRATEGIAS F.O	ESTRATEGIAS F.A
<b>USAR LAS FORTALEZAS PARA APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES</b>	<b>USAR LAS FORTALEZAS PARA CONTRARRESTAR LAS AMENAZAS</b>
Aprovechar que la empresa cuenta con un amplio portafolio de servicios, precios competitivos y variedad de productos que responden al crecimiento económico soportado por el sector de la construcción a nivel Nacional y local. F(1)(7) - O(7)	Motivar su personal, con el fin de que estos se comprometan con el préstamo de un servicio óptimo que atraerá clientes. Se debe mitigar un poco el impacto de la crisis económica mundial que afecta la economía Colombiana. Un cliente satisfecho siempre vuelve al lugar donde lo atienden bien. F(9)-A(3)
Aprovechar su posicionamiento local y a sus principales clientes como lo son las Alcaldías municipales de la región para atender el crecimiento de planes, programas y subsidios de acceso a viviendas de interés social y prioritarias establecidas por el gobierno Nacional y beneficiarse de los estímulos tributarios como desarrollador de viviendas sociales. F (2)(3) - O(1)(2)(3).	Aprovechar la habilidad y buenas relaciones interpersonales del propietario y su gestión comercial para unir esfuerzos con los comerciantes del sector y la autoridad local, para tomar medidas que permitan contrarrestar los actos de violencia e inseguridad por las que atraviesa el municipio de Tuluá y sus alrededores. F(4)(10)-A(1)(4)(10)
Aprovechar el buen desempeño en la gestión comercial del propietario de la empresa y la maquinaria de última tecnología con la que cuentan, para beneficiarse de la tendencia creciente de planes de impulso para la productividad y el empleo en la ejecución de proyectos constructivos. F(4)(6) - O(4)	Aprovechar su posicionamiento regional para la construcción de proyectos de vivienda o relacionados con el alquiler y venta de materiales de construcción que pueden ser adquiridos por personas que están en el exterior y desean invertir en la región aprovechando el incremento del dólar frente al peso colombiano. F(3)-A(7)
Aprovechar la relación con bancos y proveedores para acceder a maquinaria, mano de obra, herramientas tecnológicas y software. F(13) - O(9)(10).	Aprovechar la relación con bancos y proveedores para contrarrestar un poco el impacto de la crisis económica Nacional e Internacional. F(13)-A(3)(6)
Aprovechar el crecimiento económico del sector de la construcción para seguir generando una rentabilidad positiva a la empresa. F(11)(12) - O(7)	

1/2

ESTRATEGIAS D.O	ESTRATEGIAS D.A
<b>APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES PARA MINIMIZAR LAS DEBILIDADES</b>	<b>MINIMIZAR LAS DEBILIDADES Y CONTRARRESTAR LAS AMENAZAS</b>
Aprovechar que el sector de la construcción evidencia un crecimiento y genera alto impacto en la disminución del desempleo para crear programas de capacitación de personal y lograr la competitividad de la Empresa. D(1)-O(4)(7)(8)	Adecuar la infraestructura física, ya que esta representa riesgo de accidentalidad para personal y clientes y es un lugar inseguro dentro de un sector de la ciudad con altos índices de violencia, robo y extorsión de comerciantes. La Empresa debe trabajar de la mano con la autoridad local y comerciantes para denunciar cualquier acto delictivo. D(10)-A(1)(4)(10)
Documentar y organizar la información contable, financiera, manuales de funciones, manuales de procesos y procedimientos. La empresa debe formular e implementar indicadores de gestión, planes de acción y auditorías que permitan hacer seguimiento continuo a cada uno de sus procesos, con el fin de aprovechar la demanda actual en todo el territorio Nacional para la construcción de viviendas de interés social y prioritario, la empresa más que nunca requiere de organización y planeación estratégica. D(3)(4)(6)(7)-O(1)(3)(4)	
Aprovechar los incentivos del Gobierno y el impulso de programas y proyectos que benefician directamente el sector; la Empresa debe invertir en el acondicionamiento de su infraestructura física, para que de esta manera se disminuya el riesgo de accidentalidad que se presenta dentro de las instalaciones. D(10)-O(1)(2)	
Aprovechar la gran oferta de herramientas tecnológicas del mercado, para acceder a software que le permitan contar con información sistematizada financiera, contable de compras, ventas e inventarios. D(6)(7)(12) 13-O(9)	
Aprovechar el Fondo Nacional de Formación Profesional de la Industria de la Construcción FIC, para contar con personal capacitado y preparar a su personal actual. D(1)-O(5)	
Aprovechar los estímulos tributarios que da el Estado a los desarrolladores de vivienda social, para que la Empresa reduzca los costos y gastos de operación, generando de esta manera mayor rentabilidad y liquidez. D(11)-O(2)	Organizar y controlar cada uno de los procesos de la Empresa, con el fin de mitigar el impacto negativo de la crisis económica y la baja inversión extranjera, logrando así permanencia dentro del sector de la construcción y posicionamiento en el mercado. D(2)(3)(6)- A(3)(6)
Aprovechar la oferta de profesionales capacitados en el área administrativa y de construcción para crear herramientas de planeación, control de información y seguimientos financieros y contables que permitan tomar decisiones con información oportuna y confiable. D(2)(3)(8)(9)-O(5)	
	Socializar, motivar y hacer partícipe a los empleados de los cambios que se realicen dentro de la organización. Es importante que el líder de la Empresa tenga en cuenta la opinión de sus empleados para desarrollar procesos de formulación, implementación, sistematización y socialización de los procesos, con el fin de aumentar su desempeño y minimizar el impacto negativo del retroceso del PIB, la devaluación del dólar e inversión extranjera que afectan la economía del país. D(1)(2)- A(3)(7)(8)

2/2

Fuente: Elaboración Propia Basado en La Guía Práctica para Planes Estratégicos. Direccionamiento Estratégico para grupos de Investigación. Papeles de trabajo (Betancourt, 2013)

## 8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Según Betancourt (2013), la Dirección Estratégica se refiere a la toma de decisiones en una organización en la cual las actividades se encuentran relacionadas unas con otras dentro de un sistema total, donde existen conexiones entre los elementos y cualquier cambio que se produzca en un objetivo o en una estrategia afecta a la organización. La dirección estratégica no da una solución del problema inmediatamente, sino que tiene una visión mucho más larga, es un proceso social, dinámico y continuo.

Los elementos que le dan dirección a una organización son: La visión de futuro, la misión, los objetivos estratégicos que le dan claridad a las estrategias, las estrategias determinan la manera y los recursos para lograr los objetivos, se cruzan objetivos estratégicos con las estrategias y la estructura en donde se soporta la estrategia. Betancourt (2013).

El direccionamiento estratégico, orienta a la organización en lo que desea hacer y hasta dónde quiere llegar.

### 8.1 VISIÓN DE LA EMPRESA ALMACÉN CONSTRUCTODO

**0. Etapa Previa:** Almacén CONSTRUCTODO, es una empresa familiar que nació en 1984 con más de 30 años de experiencia en el sector de la construcción; se encuentra ubicada en el municipio de Tuluá y se ha logrado posicionar en el centro del Valle del Cauca y municipios aledaños.

CONSTRUCTODO ha sido reconocida dentro de Tuluá y municipios aledaños por prestar el servicio no solo de alquiler de maquinaria pesada y liviana para la construcción, si no también ofrecer la venta de materiales para el mismo fin (obra negra y blanca), los propietarios han sabido aprovechar su experiencia y la maquinaria con la que cuentan para acelerar el desarrollo del negocio y cumplir con las necesidades de sus clientes.

La empresa por su buen servicio y experiencia ha logrado ser reconocida, lo que le han permitido participar en diferentes licitaciones y contar con maquinaria idónea para el desarrollo y ejecución de las obras de construcción.

**8.1.1 Analizar el presente.** Los clientes de CONSTRUCTODO son habitantes de Tuluá y zona de influencia, que requieran de proyectos constructivos o venta de materiales como Ingenieros, Arquitectos, firmas constructoras, Alcaldías Municipales, Ingenios azucareros, fuerzas armadas (escuela de policía, batallón militar), personas interesadas en la construcción de viviendas, edificaciones y adecuación o movimiento de terrenos.

Los productos y servicios que se ofrecen en la Empresa es alquiler de maquinaria pesada para construcción (Retroexcavadora, motoniveladora, vibro compactador); alquiler de equipo menor para construcción, y venta de materiales para el mismo fin.

En la actualidad la Empresa realiza contrataciones con empresas privadas y públicas, centrándose principalmente en la prestación de un buen servicio y calidad en la labor ejecutada.

Almacén CONSTRUCTODO tiene como fortaleza su experiencia en área de la construcción, existe una buena relación con los proveedores, basada en el cumplimiento de pago a lo largo de los años y buenas relaciones bancarias.

CONSTRUCTODO se contempla el contar con la mejor maquinaria en alquiler de construcción disponible en el centro del Valle y municipios aledaños. Procurando que el cliente siempre este satisfecho, permitiendo así que los empleados también se sientan orgullosos y motivados de pertenecer a una empresa reconocida por su buen servicio.

El sector en el que se desenvuelve la empresa familiar es una industria con una estructura dinámica y compleja. Este sector tiene gran importancia para la economía de la región, por su capacidad de generar empleos directos e indirectos, absorbiendo un buen porcentaje de mano de obra, lo que también incrementa la alta competitividad que debe tener la empresa frente a otras empresas del sector.

CONSTRUCTODO actualmente cuenta con un campamento de 1000m<sup>2</sup> (oficina, bodega y parqueaderos), ubicado estratégicamente en Tuluá Valle, en la Carera 28 a con Transversal 12 esquina, es un lugar amplio que facilita el acceso de los clientes, su ubicación está en un sector popular del municipio, lo que hace que en el presente esto represente un riesgo, ya que constantemente se presentan actos de violencia, robo y extorción a los comerciantes del sector.

La evolución de la Empresa se ha dado gracias a la visión de su propietario quien a través de los años ha sido una persona flexible a los cambios, centrándose en la buena atención al cliente, buen trato con los empleados y la inversión por medio de crédito bancarios o leasing en maquinaria nueva y de marcas reconocidas en el mercado para ser alquiladas en obras de construcción.

El entorno en general de CONSTRUCTODO es relativamente positivo. Son muchas las oportunidades que brinda el Estado, la ciudad y los clientes para el desarrollo interno de la Empresa, que deben saber aprovechados de manera correcta para mitigar las amenazas del ambiente que rodea la organización.

Tal vez una de las mayores oportunidades que tiene la Empresa, es que el sector de la construcción, es apoyado por el Estado quien le apuesta a la ejecución y contratación de proyectos de infraestructura y de vivienda social y prioritaria. Una de las amenazas mas fuertes es la violencia e inseguridad que se presenta a nivel Nacional; donde Tuluá, sede principal de la Empresa no es ajena y por su ubicación local ha sido victima en algunos casos de hechos delictivos por parte de la delincuencia comun.

La Empresa tiene fortalezas, pero debe transformar sus debilidades con el fin de aprovechar los grandes retos y el ambiente externo positivo con el que cuenta el sector. El cambio y crecimiento futuro de la empresa depende del compromiso, la responsabilidad y sobre todo de la organización del área directiva.

Al ser CONSTRUCTODO una empresa de tipo familiar, se encuentra a cargo de su propietario, donde las decisiones son tomadas por él. El contacto con sus empleados es directo, constante, de manera verbal y sin especificaciones. Al ser la Empresa pequeña, sus mayores debilidades son principalmente el poco control que se realiza a cada una de las áreas administrativas, operativas financieras y contables; no cuenta con una estructura organizacional que esté acorde a los cambios que se han dado para la empresa; los de procesos y procedimientos no están claramente definidos, documentadas, ni sistematizados; las funciones del personal no son específicas, lo que le impide a la Empresa realizar evaluaciones, controles y seguimientos. La Empresa no cuenta con planes, que le permitan conocer el presente y futuro de la Organización.

**8.1.2 Volver a escribir el pasado.** CONSTRUCTODO comparado con las empresas de la competencia, ha manejado precios acordes con los del mercado, enfatizando principalmente en los precios competitivos, la calidad de sus servicios y productos y ante todo la buena atención a los clientes, esto ha generado vínculos de lealtad a la hora de requerir de sus servicios lo que le permita a la empresa seguir creciendo por más de 30 años.

El personal de la Empresa por muchos años ha sido motivado con incentivos de tipo económicos por hora laborada (en el caso de operarios de maquinaria), la relación se basa en el respeto y buen trato, se brinda estabilidad laboral, cumplimiento de sus salarios (semanal), acompañamiento a eventos fuera de la empresa; por ser una empresa familiar, su cultura es dada a la convivencia entre empleados y familiares.

El perfil del gerente es de una persona sociable, enérgica, ambiciosa, de carácter, visionaria, con gran habilidad para negociar y tomar decisiones basándose únicamente en su intuición y experiencia. Se ha dedicado a la construcción y crecimiento de su empresa por medio de la inversión en nueva maquinaria y ampliación de su mercado. Pero no ha mostrado interés en la planeación y organización administrativa, financiera y contable.

La Empresa ha ganado crecimiento, expansión y reconocimiento desde su creación; a pesar de esto la empresa no ha actualizado su estructura organizacional, no se ha prestado atención a la renovación de procesos constructivos que se requieren para llevar a cabo la ejecución de sus proyectos.

La infraestructura física de CONSTRUCTODO, no cumple con las condiciones mínimas de seguridad lo que en los últimos años ha generado accidentes en los empleados del área operativa (operarios de máquina), quienes están expuestos a ruidos, altas temperaturas (rayos de sol), trabajo a la intemperie, zonas de laderas, derrumbes y ruidos.

Las directrices, siempre han sido dadas por su propietario, quien no las tiene documentadas y son difundidas a su personal de manera verbal en el desarrollo de las actividades diarias de la Empresa. CONSTRUCTODO no cuenta con una estructura organizacional clara y actualizada, nunca ha contado con una planeación estratégica que le permita conocer hacia dónde va la Empresa y evaluar su desarrollo, no cuenta con procesos definidos para cada área y empleado, la toma de decisiones es centralizada en su propietario. Las directrices, la autoridad y toma de decisiones son dadas únicamente por la gerencia. No se tiene en cuenta la información financiera y contable, no se cuenta con programas y planes que permitan conocer el presente y futuro de la Organización.

La Empresa no hace uso de herramientas tecnológicas que le permitan contar con información veraz y a tiempo de sus inventarios, compras, situación financiera, contable y demás información que se requiere en el diario transcurrir de la Organización.

CONSTRUCTODO no cuenta con indicadores de gestión, medición, evaluación, ni control. La empresa no le ha da importancia a la capacitación del personal, ni a la selección de los mismos. Han logrado crecimiento más no organización en sus procesos y actividades internas.

**8.1.3 Escrutar el entorno futuro.** Para las empresas del sector de la construcción viene mucho crecimiento y competitividad, debido a la inversión del Estado, en la ejecución de proyectos constructivos e infraestructura vial, con los acuerdos comerciales y tratados de libre comercio, Colombia debe invertir en adecuar el País con puertos, vías e infraestructuras que le permitan aprovechar diferentes acuerdos internacionales de una manera eficiente.

Por este motivo las empresas del sector y CONSTRUCTODO, deben iniciar con la utilización de materiales amigables con el ambiente, nuevas tecnologías constructivas, personal especializado, invertir en capacitación de los empleados, adecuación de la infraestructura y precios competitivos que le permitan aprovechar las oportunidades que se vienen y sobrevivir a las amenazas actuales como crisis económica internacional, devaluación del peso colombiano frente al dólar y altos índices de violencia local.

Es importante que la Empresa logre organizarse, que pueda contar con herramientas de medición, control y ante todo planeación de su área financiera, administrativa y operativa.

**8.1.4 Imaginar la empresa a largo plazo.** En un futuro se espera que CONSTRUCTODO sea una empresa conocida a nivel local y departamental por la calidad en sus productos y servicios, maquinaria de alta tecnología para alquiler y personal capacitado en nuevas tecnologías de construcción y utilización de materiales innovadores que respeten el medio ambiente.

Una empresa, con procesos y actividades definidas, documentadas y sistematizados, con planes que le permitan conocer el presente y futuro de la empresa.

Un futuro donde CONSTRUCTODO logre ser una empresa dedicada y reconocida por la construcción de proyectos urbanísticos, con inmobiliaria de compra y venta en bien raíz y viviendas.

**8.1.5 Elaborar la estrategia.** CONSTRUCTODO debe realizar una inversión en Tecnología que le permita sistematizar y documentar sus procesos (Administrativos, operativos, financieros y contables). Sin dejar de lado la inversión en nueva maquinaria para el alquiler de las mismas.

Se debe capacitar y formar a cada uno de los empleados del nivel administrativo y operativo en nuevas técnicas constructivas y amigables con el medio ambiente.

Se debe lograr la organización de la Empresa internamente, mediante la definición de roles y la documentación de las funciones que cumple cada persona dentro de la empresa.

Y por último constituirse como inmobiliaria, para incursionar en el negocio de la compra y venta de bien raíz y viviendas; lo que requiere de la contratación de personal, y préstamos bancarios para la constitución de la inmobiliaria.

**8.1.6 Prever los obstáculos.** Para lograr el futuro deseado por medio de las estrategias planteadas en el punto 8.1.5, a CONSTRUCTODO se le pueden presentar obstáculos como:

- Falta de financiación.
- Las empresas de la competencia o la competencia desleal, por parte de las empresas del sector.
- Dificultad para sistematizarse y organizar la empresa internamente.

- Resistencia por parte de su propietario que se caracteriza por su liderazgo autocrático y centralizado en sus decisiones.
- Resistencia por parte del personal (empleados guiados por conocimientos empíricos).
- Falta de compromiso de la empresa.
- Situación económica del país (económica, social, política).
- Situación financiera de la empresa.

### 8.1.7 Concebir la arquitectura del cambio

**Figura 15. Arquitectura del cambio**



Fuente: Elaboración propia

**Visión Actual.** “Lograr para el año 2015 ser reconocida en la región por su experiencia y buen servicio en el sector de la construcción e incursionar en el sector inmobiliario con el fin de cumplir las expectativas de los clientes y asegurar el crecimiento de la empresa y sus colaboradores”.

**Visión propuesta.** “Lograr para el año 2020, ser una empresa reconocida a nivel departamental, por brindar productos y servicios de calidad dentro del sector de la construcción.

En nuestra Empresa encontrará materiales innovadores para la construcción, alquiler de maquinaria, ejecución de proyectos urbanísticos e infraestructura, y la compra y venta de bien raíz. Una organización comprometida con empleados, clientes y amigable con el medio ambiente”.

## 8.2 MISIÓN DE LA EMPRESA

### Misión Almacén Constructodo:

1. ¿Quiénes son los clientes? Los clientes de CONSTRUCTODO son habitantes de Tuluá y zona de influencia, que requieran de proyectos constructivos o venta de materiales como Ingenieros, Arquitectos, firmas constructoras, Alcaldías Municipales, Ingenios azucareros, fuerzas armadas (escuela de policía, batallón militar), personas interesadas en la construcción de viviendas, edificaciones y adecuación o movimiento de terrenos.

2. ¿Cuáles son los principales productos o servicios? Los productos y servicios que se ofrecen en la Empresa es alquiler de maquinaria pesada para construcción (Retroexcavadora, motoniveladora, vibro compactador); alquiler de equipo menor para construcción (rana, mezcladora, andamios, teleras, cerchas, pulidora, taladros, saltarín), y venta de materiales para el mismo fin tanto obra negra como acabados.

3. ¿Dónde compete la Empresa? La Empresa compete en el Municipio de Tuluá Valle y su zona de influencia (municipios como Bugalagrande, Rio frio, Trujillo, Bolívar, Zarzal, Andalucía, Roldanillo, etc.), dentro del sector de la construcción.

4. ¿Es la tecnología un interés primordial en la empresa? La empresa debe invertir en nuevas maquinarias de construcción para prestar un servicio óptimo de alquiler e incursionar en las nuevas tecnologías constructivas tanto en personal capacitado para ello, como en materiales de construcción innovadores y amigables con el medio ambiente. La Empresa carece de herramientas tecnologías para las áreas administrativas, financieras y contables.

5. ¿Trata la Empresa de alcanzar objetivos económicos? La rentabilidad y estabilidad económica y financiera para ALMACÉN CONSTRUCTODO son el objetivo final más importante que se deriva del desarrollo de las otras actividades y procesos al interior de la Organización, de las cuales tiene gran influencia la buena atención al cliente por medio del alquiler de maquinaria para construcción en óptimas condiciones y el buen trato hacia su personal. A través de la mejora continua en el servicio prestado se puede lograr un crecimiento sostenido en la Organización, por ende, aumentará la rentabilidad de la Empresa. Sin embargo la Empresa no cuenta con planes ni análisis financieros que le permitan utilizar esta información como herramienta para la toma de decisiones.

6. ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la Empresa?

### Valores:

- Buena atención a los clientes

- Puntualidad y responsabilidad en el servicio
- Trato sincero y respetuoso
- Contacto personalizado y directo con los clientes
- Compromiso
- Honestidad

**Autoconcepto:** ALMACÉN CONSTRUCTODO es una empresa familiar, desatacada por la calidad de sus servicios y productos, enfocados en el buen servicio al cliente y en la satisfacción de sus necesidades a la hora de la ejecución de un proyecto constructivo. Una empresa donde nuestros empleados representan una de las bases fundamentales de la Organización.

**Imagen pública:** Queremos que nuestros clientes y la sociedad en general, nos perciban como una Empresa responsable y comprometida con la buena atención al cliente, una Empresa que cuenta con la mejor maquinaria de construcción para alquiler en el centro del Valle del Cauca, una empresa flexible a los cambios y abierta a la negociación.

**Tecnología:** La tecnología que se aplica actualmente, es en la de la maquinaria pesada de construcción disponible para alquiler como retroexcavadora, motoniveladora y vibro compactador. En la actualidad no se cuenta con herramientas tecnológicas blandas (software) que permitan al área administrativa, financiera y contable contar con información oportuna y veraz para la toma de decisiones.

Se debe invertir en nuevas tecnologías constructivas, de conocimiento y en materiales innovadores amigables con el medio ambiente.

**Efectividad y reconciliación:** La relación de la Empresa con sus cliente, proveedores y entidades bancarias, son relaciones que se han construido a lo largo de los años basadas en el cumplimiento y el buen trato. Son relaciones que se han manejado con habilidad a la hora de las negociaciones de “dar y recibir”.

Los empleados son considerados una parte fundamental de la Empresa, donde se vela por el bienestar de ellos y sus familias.

**Preocupación por lo financiero:** La Empresa es rentable y se sostiene gracias a las inversiones que realiza periódicamente en materiales, equipos y maquinaria de alquiler, sin embargo el propietario no presta importancia a la información financiera, no se cuenta con datos reales y oportunos, no hay organización administrativa, no se planea ni se controla la información financiera de la Empresa.

Calidad de inspiración: CONSTRUCTODO en su misión rescata principalmente el contar con la mejor maquinaria de alquiler en el centro del Valle y su zona de influencia, satisfacción y buen servicio hacia sus clientes, motivación de los empleados.

7. ¿Cuál es la competencia distintiva de la Empresa o su principal ventaja comparativa? Su principal ventaja comparativa es servicio al cliente, precios competitivos, habilidad de negociación, responsabilidad y cumplimiento.

8. ¿Se preocupa la Empresa por asuntos sociales, comunitarios o ambientales? La empresa como tal no se ha involucrado en temas sociales, comunitarios ni ambientales. Quien sí se involucra en temas sociales y comunitarios es el propietario como persona natural, más no en nombre de la Organización. Su propietario realiza obras sociales especialmente con la población de adulto mayor y primera infancia.

9. ¿Se considera que los trabajadores son la fuente del éxito empresarial? Los empleados son considerados una parte fundamental de la Empresa, ya que ellos son quienes permanecen en contacto directo con los clientes y del bienestar de ellos dependen que presten un buen servicio a los clientes.

**Cuadro 31. Matriz de Formulación y Evaluación de la Misión de Almacén Constructodo**

<b>MATRIZ DE FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA MISIÓN</b>	
<p><b>CLIENTE:</b> Habitantes de Tuluá y zona de influencia, que requieran de proyectos constructivos o venta de materiales como Ingenieros, Arquitectos, firmas constructoras, Alcaldías Municipales, Ingenios azucareros, fuerzas armadas (Escuela de policía, batallón militar), personas interesadas en la construcción de viviendas, edificaciones y adecuación o movimiento de terrenos.</p>	<p><b>IMAGEN PÚBLICA:</b> Queremos que nuestros clientes y la sociedad en general, nos perciban como una empresa responsable y comprometida con la buena atención al cliente, una empresa que cuenta con la mejor maquinaria de construcción para alquiler en el centro del Valle del Cauca, una empresa flexible a los cambios y abierta a la negociación.</p>
<p><b>PRODUCTOS/SERVICIOS:</b> Los productos y servicios que se ofrecen en la Empresa es alquiler de maquinaria pesada para construcción (retroexcavadora, motoniveladora, vibro compactador); alquiler de equipo menor para construcción (rana, mezcladora, andamios, teleros, cerchas, pulidora, taladros, saltarín), y venta de materiales para el mismo fin tanto obra negra como acabados.</p>	<p><b>TECNOLOGÍA:</b> La Empresa debe invertir en nuevas maquinarias de construcción para prestar un servicio óptimo de alquiler e incursionar en las nuevas tecnologías constructivas tanto en personal capacitado para ello, como en materiales de construcción innovadores y amigables con el medio ambiente. La Empresa carece de herramientas tecnologías para las áreas administrativas, financieras y contables.</p>

<b>MATRIZ DE FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA MISIÓN</b>	
<p><b>MERCADOS:</b> Municipio de Tuluá Valle y su zona de influencia (municipios como Bugalagrande, Riofrio, Trujillo, Bolívar, Zarzal, Andalucía, Roldanillo, etc.)</p>	<p><b>EFFECTIVIDAD Y RECONCILIACIÓN:</b> La relación de la empresa con sus cliente, proveedores y entidades bancarias, son relaciones que se han construido a lo largo de los años basadas en el cumplimiento y el buen trato. Son relaciones que se han manejado con habilidad a la hora de las negociaciones de “dar y recibir”. Los empleados son considerados una parte fundamental de la empresa, donde se vela por el bienestar de ellos y el de sus familias.</p>
<p><b>VALORES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Buena atención a los clientes.</li> <li>* Puntualidad y responsabilidad en el servicio</li> <li>* Trato sincero y respetuoso</li> <li>* Contacto personalizado y directo con los clientes</li> <li>* Compromiso</li> <li>* Honestidad</li> </ul>	<p><b>PREOCUPACIÓN POR SUPERVIVENCIA:</b> La Empresa es rentable y se sostiene gracias a las inversiones que realiza periódicamente en materiales, equipos y maquinaria de alquiler.</p>
<p><b>AUTOCONCEPTO:</b> ALMACÉN CONSTRUCTODO es una empresa familiar, desatacada por la calidad de sus servicios y productos, enfocados en el buen servicio al cliente y en la satisfacción de sus necesidades a la hora de la ejecución de un proyecto constructivo. Una Empresa donde nuestros empleados representan una de las bases fundamentales de la organización.</p>	<p><b>CALIDAD INSPIRADORA:</b> CONSTRUCTODO en su misión rescata principalmente el contar con la mejor maquinaria de alquiler en el centro del Valle y su zona de influencia, satisfacción y buen servicio hacia sus clientes, motivación de los empleados.</p>

2/2

Fuente: Elaboración Propia Basado en La Guía Práctica para Planes Estratégicos. Direccionamiento Estratégico para grupos de Investigación. Papeles de trabajo (Betancourt, 2013)

**Misión Actual:** “ALMACÉN CONSTRUCTODO contempla el tener la mejor maquinaria en alquiler de construcción disponible en el centro del Valle y municipios aledaños, dando a sus clientes la comodidad de encontrar en un solo lugar materiales de construcción para llevar a cabo una pequeña, mediana o gran obra. Procurando que el cliente siempre esté satisfecho, permitiendo así que los empleados también se sientan orgullosos y motivados de pertenecer a una empresa reconocida por su buen servicio”.

Según el análisis de la Matriz de Evaluación y la declaración de la misión actual, la Investigadora considera que si cumple, ya que en ella se evidencia la importancia que tiene para la Empresa la satisfacción de sus clientes a través de un buen servicio y la calidad de la maquinaria disponible para ser alquilada. También dentro de la misión actual se menciona la importancia que tiene para la empresa

el bienestar de sus empleados donde ellos se sientan orgullosos de pertenecer a la Organización.

La Empresa debería considerar dentro de la misión mencionar uno de sus factores de éxito como precios competitivos, teniendo en cuenta este factor se puede proponer una nueva versión de la misión sin dejar de lado la actual:

**Misión Propuesta:** “ALMACÉN CONSTRUCTODO cuenta con la mejor maquinaria en alquiler de construcción disponible en el centro del Valle y su zona de influencia, dando a sus clientes la comodidad de encontrar en un solo lugar materiales, herramientas y maquinarias para la ejecución de proyectos constructivos a precios competitivos dentro del sector de la construcción. Procurando que el cliente siempre esté satisfecho, permitiendo así que los empleados se sientan orgullosos y motivados de pertenecer a una empresa reconocida por la calidad de sus productos y servicios”.

### **8.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

#### **8.3.1 Objetivos Financieros del año 2016 al 2020**

- Lograr aumentar año a año la liquidez en un 2%.
- Lograr incrementar respecto al año anterior su margen de utilidad en un 20%.
- Aumentar para el año 2020 su capital de trabajo en 20%

#### **8.3.2 Objetivos de Crecimiento.**

- Lograr para el año 2020 ser una empresa reconocida y posicionarse a nivel departamental. (expansión geográfica).
- Incrementar para el año 2020 en un 30% el activo de la empresa con la compra de maquinaria pesada para construcción.

#### **8.3.3 Objetivos de Competitividad.**

##### **8.3.3.1 Objetivo de Productividad**

- Lograr para el año 2020, incursionar en el negocio inmobiliario en compra y venta de bien raíz y proyectos urbanísticos.
- Mejorar la productividad de las máquinas de construcción en un 5% respecto al año anterior, por medio de capacitación del personal sobre el manejo adecuado de maquinaria y mantenimiento preventivo de la misma.

- Apoyar e incentivar para el año 2020 la capacitación y preparación de los empleados en cada una de las labores que desempeñan, teniendo en cuenta sus competencias y habilidades.
- Mejorar, documentar y sistematizar los procesos administrativos, operativos y financieros de la organización en el año 2016.

**8.3.3.2 Objetivo de Innovación.** Implementar para el año 2016 procesos de planeación, medición, seguimiento y herramientas tecnológicas que permitan definir y documentar los procesos administrativos, operativos y financieros

**8.3.3.3 Objetivo de Calidad.** Supervisar que los procesos de planeación, medición y control se cumplan a cabalidad y sean modificados en el momento que se requiera.

#### **8.3.4 Objetivos de Responsabilidad Social Empresarial.**

- Disminuir el riesgo de accidentalidad de los empleados en un 50% respecto al año anterior.
- Mejorar en un 10% el uso eficiente de materiales de construcción, agua y energía.

### **8.4 ESTRATEGIA**

Para dar una propuesta a la empresa de ALMACEN CONSTRUCTODO la Investigadora conoció la misión, visión y objetivos de la Organización, las políticas que han implementado a través de su funcionamiento y lo que han hecho para alcanzar sus metas.

CONSTRUCTODO ubicado en el sub sector de edificaciones del sector de la construcción, es una empresa de alquiler de Equipos y maquinaria pesada para la Construcción. La estrategia actual de la Empresa es brindar el servicio de alquiler a de maquinaria sus clientes (alcaldías, ingenios azucareros, empresas públicas y privadas, particulares tc), ofreciendo equipos nuevos y de alta tecnología, y una comunicación directa con sus clientes. CONSTRUCTODO es una empresa preocupada por las buenas relaciones entre proveedores, empresas de financiación y clientes, una confianza basada en muchos años de experiencia.

Las debilidades de esta empresa familiar, es la poca inversión en software; capacitación de personal; documentación, socialización y sistematización de procesos y procedimientos; poco interés en indicadores financieros para la toma de decisiones. En general su impedimento para seguir evolucionando en un País globalizado y de grandes cambios es la adquisición de nueva tecnología,

formación de personal e implementación de planes que le permitan evaluar y controlar las actividades que realiza cada area.

Las oportunidades que actualmente tiene CONSTRUCTODO y las empresas del sector de la construcción, son las nuevas políticas implementadas por el de Estado como por ejemplo la construcción de VIS, Mi Casa Ya y VIP para la población vulnerable del País, lo que reactiva la construcción de viviendas y por ende el crecimiento de la empresa; otra oportunidad que se presenta para el sector y la empresa son los acuerdos y tratados comerciales, que poco a poco reactivan el sector con la construcción de edificios, infraestructura, hoteles y oficinas necesarias para la logística del País.

La Empresa cuenta con buenas relaciones con entidades bancarias y sus proveedores y puede aprovechar esta oportunidad para adquirir tecnología y suministrar capacitación para sus empleados. Esto permitiría competir a CONSTRUCTODO con otras empresas del sector que cuentan con fortalezas en capital financiero y humano dentro del centro y norte del Valle del Cauca.

Se propone a la empresa familiar ALMACEN CONSTRUCTODO una estrategia genérica con una alternativa de ventaja como es la diferenciación, “la capacidad de brindar al comprador un valor superior y singular en términos de calidad, características especiales y servicio presente del producto”<sup>53</sup>.

Con esto lo que se desea es que CONSTRUCTODO al invertir en tecnología (dura y blanda) pueda estructurar de manera óptima el funcionamiento administrativo, operativo y financiero de la Empresa; logrando que el cliente encuentre todo lo necesario para la construcción de una vivienda o un proyecto constructivo en un solo lugar. En las empresas de Tuluá es escaso encontrar organizaciones donde se presten todos los servicios necesarios para construir, esta estrategia iría dirigida en primera instancia a los mercados tradicionales, con el fin de ir ganando reconocimiento a nivel local y departamental.

CONSTRUCTODO puede ser diferente a sus competidores al brindar los siguientes servicios:

### **Cuadro 32. Servicios Constructodo**

<b>Item</b>	<b>Actividad</b>	<b>Implementado</b>	<b>Pendiente por implementar</b>
<b>1</b>	Alquiler de maquinaria pesada para construcción con operario	X	
<b>2</b>	Alquiler de equipo para construcción con operario	X	

1/2

<sup>53</sup> Betancourt G. Benjamin. (2011)

Item	Actividad	Implementado	Pendiente por implementar
3	Venta de material de materiales para construcción (obra negra y acabados)	X	
4	Venta de material de río	X	
5	Asesoría de personal especializado en construcción como Arquitectos, Ingenieros, Topógrafos (Personal externo a la empresa)	X	
6	Inmobiliaria, compra y venta de bien raíz		X
7	Construcción de viviendas y proyectos urbanísticos		X

2/2

Fuente: Elaboración propia

Cumplir con estas siete actividades dentro del sector de la construcción le permitiría a la Empresa ser diferente respecto a las empresas de la competencia, esto daría un valor agregado hacia el cliente, ya que este encontraría todo lo necesario para la construcción en un solo lugar.

Si además de esto la Empresa invierte en nuevas tecnologías y nuevos diseños se va a lograr dar al mercado construcción de viviendas y edificaciones innovadoras, con nuevos productos amigables con el ambiente, modernos y de alta calidad.

La estrategia consiste en brindar a los clientes un valor superior pero de buena calidad, características especiales de sus diseños y construcción y ante todo seguir conservando la buena atención por parte de los empleados. Incorporando nuevas tecnologías y servicios que las empresas competidoras no tengan.

Se debe aprovechar las buenas relaciones construidas con proveedores y entidades bancarias para hacer las inversiones y adquisiciones necesarias que le permitan a CONSTRUCTODO ser diferente y reconocido por su calidad e innovación.

Con la implementación de los nuevos servicios: Inmobiliaria de Compra y venta de bien Raíz, construcción de viviendas y proyectos urbanísticos; CONSTRUCTODO puede continuar con una de las estrategias de Ansoff, que se viene desarrollando actualmente la **Penetración de Mercados**.

La Penetración de Mercados, consiste básicamente en seguir ofreciendo los productos y servicios tradicionales a los mercados tradicionales. Es decir ofrecer la venta de materiales para construcción de obra blanca y negra, venta de material de río, alquiler de equipo menor y maquinaria pesada para construcción; a los clientes que son habitantes de Tuluá Valle y su zona de Influencia.

La estrategia de penetración en el mercado busca incrementar la participación de la Empresa de distribución comercial en los mercados en los que opera y con los

productos actuales, es decir, en el desarrollo del negocio básico. Esta estrategia se puede llevar a cabo con el fin de que los clientes actuales compren más productos, atrayendo a los clientes de la competencia (por ejemplo, precios competitivos, comodidad al encontrar todo lo requerido en un solo lugar). Lo que se busca con esta estrategia es crecer sobre la base del mismo negocio actual dirigiéndolo al mismo mercado, la estrategia se puede desarrollar a nivel interno (abrir nuevos puntos de venta con el mismo formato comercial) o externo (adquirir empresas del mismo sector, con características similares a la empresa que se tiene).

Con el fin de lograr los objetivos de la visión propuesta para el año 2020, *“Lograr para el año 2020, ser una empresa reconocida a nivel departamental....”*, La empresa puede alternar también con la estrategia de Ansoff de Posicionamiento de Desarrollo del Mercado, donde se pretende con los mismo productos que se cuenta actualmente conquistar el departamento del Valle del Cauca, por medio de más maquinaria en alquiler, venta de materiales para la construcción, construcción de proyectos urbanísticos e incursionar en el negocio de las inmobiliarias.

El Desarrollo de Mercados busca principalmente conquistar nuevos mercados con los productos y servicios tradicionales de la empresa. La ventaja es que el propietario de CONSTRUCTODO tiene el conocimiento y la experiencia en el negocio, se cuenta con clientes satisfechos con los servicios y productos ofrecidos. CONSTRUCTODO para el 2020 desea conquistar el mercado departamental.

A medida que la Empresa vaya ganando reconocimiento y creciendo a nivel departamental, CONSTRUCTODO puede crear Consorcios o Uniones Temporales (UTE) con otras empresas del sector, que le permitan participar de grandes proyectos urbanísticos o licitaciones con el Estado. Los Consorcios o UTE consisten en la unión de dos o más empresas o empresarios durante un tiempo determinado para llevar a cabo de manera conjunta una obra o servicio.

Estas uniones son una forma de colaboración entre las empresas, CONSTRUCTODO podría ejecutar proyectos y obras de volúmenes importantes. Esta cooperación favorecería a la Empresa en la disminución de sus de costos, donde se aprovecharía las herramientas, conocimientos, personal de las empresa involucradas, distribuyendo de manera adecuada los riesgos y ganancias e incrementando la rentabilidad de la empresa.

Para la creación de estrategias, la Matriz BCG, es de gran ayuda, porque permite estudiar el portafolio de servicios y productos que ofrece la Empresa actualmente.

**Figura 16. Matriz BCG**



Fuente: Benjamín Betancourt. Papeles de Trabajo para Planes Estratégicos

El beneficio de la Matriz de BCG es su enfoque hacia el flujo de efectivo, factores de inversión, y las necesidades de las diferentes divisiones de la Organización. Las divisiones de muchas empresas evolucionan en el tiempo cambiando de cuadrante.

Algunas de las limitaciones de la Matriz de BCG es que algunas divisiones caen en medio de los cuadrantes, no refleja las tendencias de crecimiento, y tampoco refleja el tamaño de los mercados ni las ventajas competitivas, que son importantes para la toma de decisiones estratégicas empresariales.

En el caso de CONSTRUCTODO, se analizarán sus productos y servicios determinando de esta manera qué producto o servicio contribuye al crecimiento o la utilidad de la Empresa.

Figura 17. Matriz BCG Almacén Constructodo – Sector de la Construcción



Fuente: Benjamín Betancourt. Papeles de Trabajo para Planes Estratégicos

**El producto Estrella:** En CONSTRUCTODO el producto que representa las mejores oportunidades de crecimiento y utilidades a largo plazo para la empresa es el alquiler de equipo menor para la construcción (mezcladora, rana, saltarín, taladro, pulidora, andamios, cerchas, teleras). La Empresa invierte en estos equipos y de esta manera se logra fortalecer su posición, CONSTRUCTODO es reconocida por sus clientes gracias al alquiler de estas herramientas.

**El producto Vaca lechera:** Es el Alquiler de maquinaria pesada para construcción (Retroexcavadoras, motoniveladora, vibro compactador etc.), el alquiler de esta maquinaria genera muchos ingresos a la Empresa. Su posición fuerte se da gracias a que se ha invertido en maquinaria nueva, lo cual resulta ser productivo y benéfico para los clientes a la hora de ejecutar labores de acondicionamiento de

terrenos, demoliciones, limpiezas, compactaciones o cualquier otra actividad constructiva.

**Signo de Interrogación:** En CONSTRUCTODO los productos de signos de interrogación, es la venta de materiales para construcción, todo lo que tiene que ver con ferretería (Tubería, hierro, ladrillos, tejas, pintura, baldosas, enchapes etc.), la inversión debe ser alta y la rotación de inventarios es lenta, su generación de efectivo es baja, ya que se debe tener a disposición bodegas de almacenamiento, personal dedicado todo el tiempo, se incurre en gastos de domicilio, transporte, son precios fijos. La estrategia para estos productos es lograr mayor penetración de mercado a través de publicidad.

**Producto Perro o hueso:** El producto hueso es la venta de cemento, es un material que se ofrece debido a que la idea es que los clientes encuentren todo lo necesario para la construcción en un solo lugar, pero el cemento es un producto que ocupa demasiado espacio de almacenamiento, son precios fijos de los cuales no se les obtiene ganancia y se debe correr con gastos de carga, descarga y transporte. Es un material de construcción que se vende como apertura de próximas ventas, detrás de la venta de cemento está la venta de hierro, alquiler de maquinaria, venta de material de río etc. Es un producto en el que se incurre en muchos gastos y la ganancia es mínima o nula.

### Cuadro 33. Matriz de Objetivos Estratégicos

ORGANIZACIÓN: ALMACÉN CONSTRUCTODO – AÑO 2016-2020	
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
Lograr aumentar año a año la liquidez en un 2%.	Analizar cuáles de sus pasivos corrientes pueden convertirse en pasivos de largo plazo con el fin de no afectar la liquidez de la Empresa y lograr aumentarla año a año.
Incrementar año a año su margen de utilidad en 20%	Reducir los costos conservando el mismo personal, sin disminuir proveedores y sin bajar la calidad de los trabajos. Supervisar que los procesos administrativos y operativos se realicen de forma adecuada.
Aumentar para el año 2020, el capital de trabajo en 20%	Disminuir los pasivos corrientes, aprovechar la relación con bancos para que sus obligaciones sean a largo plazo en caso de requerir de inversión financiera dentro de la Empresa.
	Crear uniones temporales que permitan a la empresa participar en la asignación de proyectos urbanísticos y constructivos.

1/3

<b>ORGANIZACIÓN: ALMACÉN CONSTRUCTODO – AÑO 2016-2020</b>	
<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
Lograr en el 2020 ser reconocida y posicionarse a nivel departamental	Posicionar la empresa con desarrollo del Mercado. Con los mismo productos que se cuenta actualmente conquistar el departamento del Valle del Cauca, por medio de más maquinaria en alquiler, venta de materiales para la construcción, construcción de proyectos urbanísticos e incursión en el negocio de las inmobiliarias
Incrementar para el año 2020, el activo de la empresa en un 30%, por medio de adquisición de nueva maquinaria para alquiler.	Penetrar en el mercado, incrementando la participación de la empresa de distribución comercial en la zona actual de influencia y con los productos actuales. Adquirir nueva maquinaria con el fin de seguir ofreciendo un servicio con equipos nuevos y en óptimas condiciones.
Disminuir el riesgo de accidentalidad de los empleados en un 50% respecto al año anterior	Adecuar la infraestructura física del punto de venta y capacitar a los empleados en seguridad industrial y riesgos, especialmente operarios de maquinaria pesada de construcción, teniendo como base 4 accidentes presentados el año 2015.
Lograr para el año 2020, incursionar en el negocio inmobiliario en compra y venta de bien raíz y proyectos urbanísticos	Crear uniones temporales, donde CONSTRUCTODO pueda ejecutar proyectos y obras de volúmenes importantes. Esta cooperación favorecería a la empresa en la disminución de sus costos, donde se aprovecharía las herramientas, conocimientos, personal de la empresa involucradas, distribuyendo de manera adecuada los riesgos y ganancias.
Apoyar e incentivar para el año 2020 la capacitación y preparación de los empleados en cada una de las labores que desempeñan, teniendo en cuenta sus competencias y habilidades.	Implementar un plan de capacitaciones para empleados y propietario en las áreas administrativas, financieras, operativas y contables.
Implementar para el año 2016 procesos de planeación, medición, seguimiento y herramientas tecnológicas que permitan definir y documentar los procesos administrativos, operativos y financieros	Diseñar, implementar y analizar mapa de procesos y procedimientos, manuales de funciones de cada una de las áreas administrativas, operativas, financieras y contables. Contar con la participación de personal profesional externo y equipo de trabajo de la empresa para definir indicadores que faciliten la gestión y sistematización de la información dentro de la organización.
Supervisar que los procesos de planeación, medición y control se cumplan a cabalidad y sean modificados en el momento que se requieran.	Asignar personal que se haga responsable del seguimiento periódico de los procesos que se establezcan en la organización.

<b>ORGANIZACIÓN: ALMACÉN CONSTRUCTODO – AÑO 2016-2020</b>	
<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
Mejorar la productividad de las máquinas de construcción en un 5% respecto al año anterior.	Capacitar el personal en el manejo adecuado de maquinaria y mantenimiento preventivo de la misma. Se debe realizar seguimiento y control de los procedimientos operativos.
	Implementar un plan anual de mantenimiento preventivo de maquinaria.
Mejorar en un 10% el uso eficiente de materiales de construcción, agua y energía.	Realizar un diagnóstico ambiental y la implementación de un programa que permita desarrollar planes y seguimiento al uso adecuado de los insumos, utilizando buenas prácticas de construcción y ahorro de recursos naturales, convirtiéndose en una empresa amigable con el medio ambiente.

3/3

Fuente: Benjamin Betancurt. Elaboracion propia.

## **8.5 ESTRUCTURA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL**

Pérez (1990), afirma que para la estructura de la organización se debe tener como punto de referencia los principios teóricos de que la estructura de la organización sigue a la estrategia. La estructura es la expresión de cómo se organiza la actividad de la empresa para cumplir con los objetivos propuestos y hacer posible la implementación de las estrategias formuladas. Si la empresa se plantea cambios de importancia en el alcance de la misión, los objetivos generales y en las estrategias, esto puede implicar un cambio en la estructura a corto, a mediano, o a largo plazo.

ALMACÉN CONSTRUCTODO está dirigida por su propietario, quien toma las decisiones en todas las áreas de la organización, se encarga de dar instrucciones a la parte administrativa y operativa.

La empresa actualmente cuenta con un administrador (propietario), una secretaria, un vigilante, una persona de mantenimiento y seis operarios de maquinaria.

La secretaria bajo la supervisión del administrador se encarga de la venta de materiales para la construcción, alquiler de maquinaria, atención al público, elaboración de cotizaciones, elaboración de contratos de alquiler de equipos y maquinaria, elaboración de documentación para licitaciones, recuperación de cartera, elaboración de facturas de alquiler de maquinaria pesada para construcción y de equipo menor, auxiliar contable, aseo general de instalaciones y en algunos casos cumple funciones de mensajería.

La persona de mantenimiento se encarga de la lubricación de las máquinas y equipos de construcción, mensajería, aseo de instalaciones, suministro de combustible, mantenimiento preventivo y correctivo de maquinaria.

Los operarios se encargan de conducir la maquinaria y las volquetas en las obras de construcción que se requiera y en algunos casos cumplen funciones de mantenimiento de maquinaria.

El vigilante está bajo la supervisión de la secretaria y el propietario. Se encarga de cuidar los bienes de la empresa en horas nocturna y aseo a instalaciones físicas de la empresa.

La contabilidad es contratada con una persona externa; la información contable no es confiable, ni oportuna; el propietario no presta interés en la información contable, se tiene la información como un requisito y no como una herramienta de toma de decisiones.

Al ser una empresa pequeña y sin roles debidamente documentados, es usual que los empleados se vean en la obligación de suspender sus labores para realizar las actividades de otros compañeros, guiados únicamente por un conocimiento empírico.

Teniendo en cuenta los cambios y retos que se presentan a diario para la empresa en cada una de sus actividades y procesos, se propone una estructura organizacional que se divida en dos departamentos: Departamento Administrativo y de Finanzas, y el Departamento Operativo. Cada departamento debe tener un responsable, con el fin de descentralizar la responsabilidad que recae sobre la dirección.

Según lo muestra la figura 18 “Propuesta de estructura para el organigrama de ALMACÉN CONSTRUCTODO” se propone lo siguiente:

**Dirección:** Cumple la función de velar por el funcionamiento de la empresa, la supervisión de los departamentos (Administrativo y Operativo), negociación con clientes, entre otras.

**Secretaria:** tiene como función apoyar los requerimientos de la dirección y de las demás áreas que requieran de su colaboración en lo que corresponde a elaboración de cotizaciones, contratos de alquiler de maquinaria, elaboración de documentación para licitaciones, recuperación de cartera, elaboración de facturas de alquiler de maquinaria pesada para construcción .

**Departamento Administrativo:** está conformado por talento humano, contabilidad y ventas:

**A. Talento humano:** la función de esta área, es velar por la seguridad industrial de los empleados, implementar y cumplir con un plan de capacitaciones, realizar la nómina semanal, y realizar actividades que generen bienestar para los empleados y su núcleo familiar. Actualmente este cargo no existe y dichas actividades no se realizan adecuadamente, se debe tener en cuenta que los procesos que se realizan en la empresa, presentan un alto grado de accidentalidad, se propone contar con una persona encargada de las necesidades y la seguridad industrial de los empleados.

**B. Contabilidad:** La función de la persona de contabilidad es velar por las finanzas de la empresa, contar con información veraz, clara, precisa y oportuna para el análisis y toma de decisiones; rendir informes reglamentarios; balances generales; estados de resultados; administración de cuentas bancarias; pago de proveedores. Actualmente la empresa contrata una persona externa para esta labor, lo hace por cumplir un requisito. La información contable actual no es veraz ni oportuna, se recomienda contar con una persona en la empresa que se encargue de la parte financiera y que la información sea utilizada como una herramienta de toma de decisiones.

**C. Ventas se divide en:**

**a. Vendedor:** La función del vendedor es tener información al día de inventarios, atención al público, encargarse de la venta de materiales para construcción, realizar los contratos de alquiler de equipos y alquiler de maquinaria. Actualmente esta función la desempeña la secretaria, quien debe hacer documentación para licitaciones, aseo de instalaciones, mensajería en bancos, recuperación de cartera, entre otras actividades. Se recomienda contar con personal que se encargue exclusivamente de la parte de ventas y alquiler de equipos, con el fin de seguir brindando un buen servicio a los clientes.

**b. Mensajero:** La función de este cargo es distribuir correspondencia y encomiendas; llevar documentos, materiales o equipos de construcción a proveedores y clientes en los lugares indicados; llevar combustible a las retroexcavadoras a los lugares de trabajo; realizar trámites bancarios y apoyar en las labores que se requiera.

**c. Vigilante:** Cumple la función de velar por el cuidado de los bienes de la empresa y su infraestructura física en horas nocturnas, realiza aseo de infraestructura física.

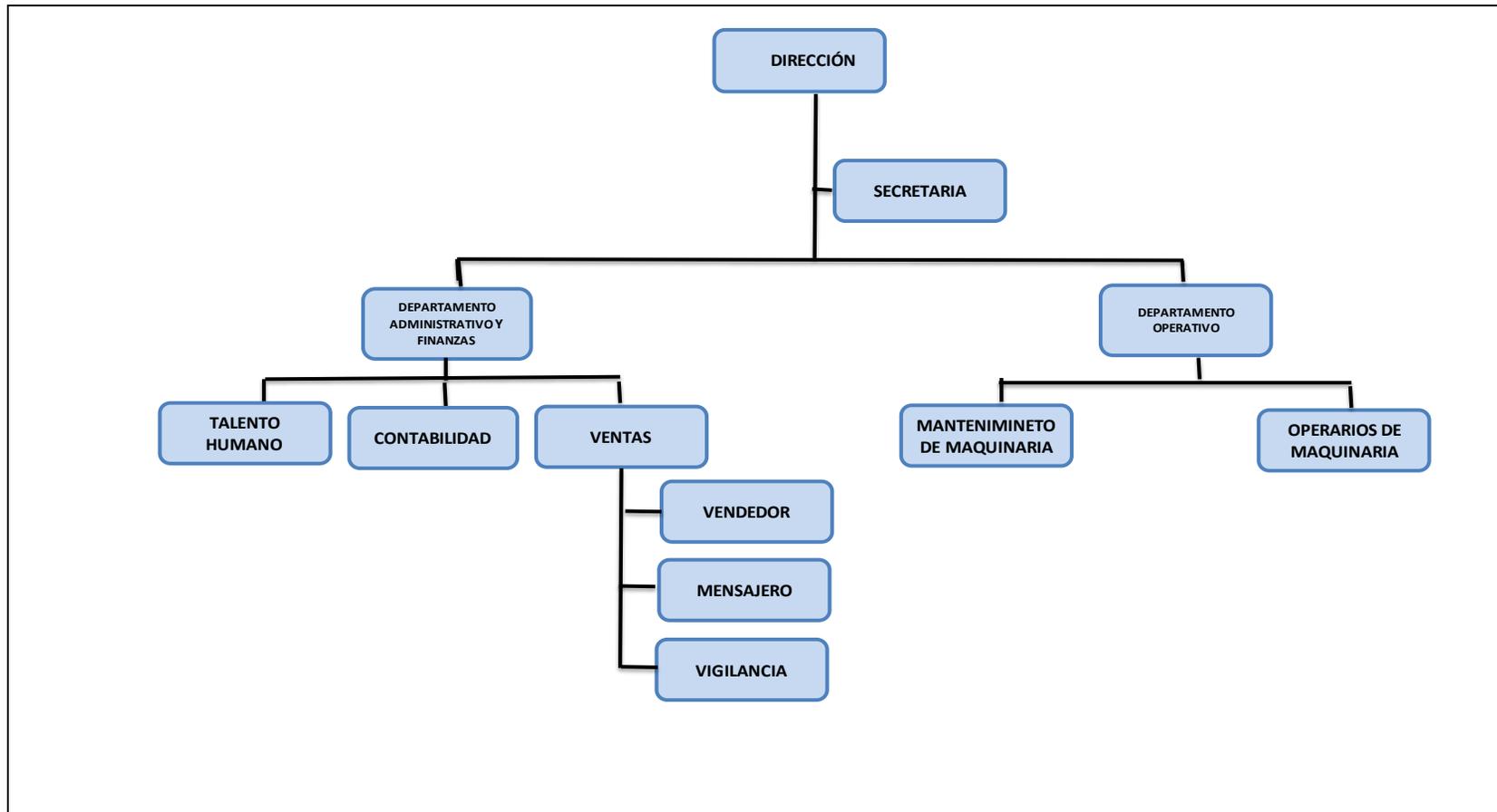
**Departamento Operativo:** está conformado por persona de mantenimiento de maquinaria y operarios.

**A. Mantenimiento de Maquinaria:** Su función es velar por el buen funcionamiento del parque automotor, debe realizar periódicamente labores de lubricación de las

máquinas y equipos de construcción, suministro de combustible, y mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria.

**B. Operarios de maquinaria:** Su función principal es conducir adecuadamente y con precaución la maquinaria o volqueta asignada dentro de las obras de construcción que lo requieran.

Figura 18. Propuesta de estructura organizacional Almacén Constructodo



Fuente: Elaboración propia

## **9. PLAN DE ACCION**

El Plan de Acción indica cómo se hará operativo y como se implementará el plan estratégico; es un plan táctico que sirve para guiar, apoyar y comunicar el cómo se implementaran las estrategias, debe ser formulado a corto plazo.

El Plan de Acción contiene la situación actual del área de investigación, cuenta con unos objetivos específicos de corto plazo para determinar los logros, beneficios o resultados que se obtendrán en un tiempo determinado, cuenta con un cronograma, presupuesto y responsable de las actividades que se van a desarrollar.

### **9.1 PLAN DE ACCIÓN ALMACÉN CONSTRUCTODO: ÁREA DIRECTIVA**

**9.1.1 Situación Actual de la Empresa en el área Directiva.** CONSTRUCTODO está conformada por diez empleados que son: Administrador o dueño, secretaria, vigilante, una persona de mantenimiento, tres operarios de retroexcavadora y tres conductores de volqueta.

El fundador o administrador, cuenta con estudios secundarios y educación técnica en el área agropecuaria. No cuenta con estudios del área de la construcción, ni comercial, se guía por la experiencia que ha obtenido al pasar de los años.

Sus nueve colaboradores, en su mayoría no han completado sus estudios secundarios, son empleados inestables, tienen como promedio tres años en la Empresa. Ellos no cuentan con estudios técnicos u operativos en las áreas en que se desenvuelven.

Los empleados de la parte operativa, son los encargados de conducir la maquinaria pesada de construcción, ellos conocen el funcionamiento de los vehículos, pero no reciben un entrenamiento continuo para el uso adecuado de éstas.

Para ALMACÉN CONSTRUCTODO es muy importante su personal, ya que ellos son quienes están en contacto directo con los clientes que contratan los servicios de alquiler y requieren de buena calidad en la ejecución de sus labores diarias.

CONSTRUCTODO cuenta con más personal empírico que de formación profesional o técnica.

Las condiciones físicas del trabajo que desempeñan los empleados del área operativa no son óptimas, representa un alto riesgo de accidentalidad, los operarios a diario están expuestos a altas temperaturas (rayos de sol), trabajo a la intemperie y ruido. La infraestructura física del punto de venta, no es idónea, por lo cual se viene adelantando una adecuación de la bodega y zona de parqueos.

Cuando los empleados son seleccionados por primera vez en la Empresa, solo en algunos casos se les realiza inducción, en la Empresa no se le da importancia a la capacitación del personal.

A causa de la poca preparación, capacitación y entrenamiento en el manejo de la maquinaria, los empleados incurren a diario en diferentes accidentes que ponen en peligro la vida de ellos mismo, la de terceros y la economía de la Empresa.

Debido a la accidentalidad y poca precaución de los operarios se debe parar el alquiler de equipos por reparaciones, o accidentes. Estas accidentes (ahogamiento de las máquinas en el río, hundimiento de volquetas en los cultivos de caña de azúcar, desplome de peñas o barrancos, avalanchas provocadas por el mal uso de la retro excavadora etc.), en la mayoría de los casos son provocadas por imprudencia o falta de conocimiento de los operarios e incluso del administrador.

La Empresa debe invertir más en su factor humano, para que éstos posean técnicas de mejoramiento continuo en la labor que desempeñan, esto los llevaría a ser más competitivos e incurrir en menos gastos.

La rentabilidad y estabilidad económica y financiera para ALMACÉN CONSTRUCTODO son el objetivo final más importante que se deriva del desarrollo de las otras perspectivas de las cuales tiene gran influencia la capacitación de su personal. A través de las capacitaciones y mejora continua en el servicio prestado se puede lograr un crecimiento sostenido en la Organización, por ende, aumentará la rentabilidad de la Empresa. A pesar de que la rentabilidad de la empresa y su crecimiento económico son el objetivo más importante del propietario, CONSTRUCTODO actualmente no cuenta con información contable y financiera óptima ni oportuna, esta información no está sistematizada, ni se tiene en cuenta a la hora de tomar decisiones.

La Empresa actualmente no cuenta con procesos y procedimientos debidamente documentados y sistematizados, esto hace que los empleados no asuman responsabilidades y todo recae en el propietario. Es importante contar con planes y procesos definidos, realizar controles y seguimientos periódicos que permitan mejorar el funcionamiento de cada una de las áreas de la Empresa. Es importante conocer el funcionamiento real de la Empresa soportado en información veraz, para tomar decisiones financieras, administrativas y operativas.

La estructura organizacional actual de la empresa no está definida correctamente, la toma de decisiones recae única y exclusivamente en su dueño, lo que hace que se centralice el funcionamiento de la empresa en una persona.

## **9.2 OBJETIVOS DE CORTO PLAZO**

- 1.** Mejorar los procesos administrativos, financieros, operativos y contables con el fin de actualizar la estructura organizacional de la empresa y lograr un buen desempeño y crecimiento de la Organización.
- 2.** Diseñar e implementar indicadores financieros que permitan a CONSTRUCTODO medir su desempeño y toma de decisiones.
- 3.** Actualizar y modernizar tecnológicamente la Empresa en cada una de sus áreas.
- 4.** Ampliar en un 20% la base de datos de sus clientes.
- 5.** Disminuir en un 50% la accidentalidad de los empleados de CONSTRUCTODO, especialmente los del área operativa, logrando el uso adecuado de la maquinaria y conocimiento en seguridad industrial.
- 6.** Fortalecer el desempeño del personal en cada una de las labores que realizan, teniendo en cuenta sus funciones, competencias y habilidades.
- 7.** Mejorar en un 10% el uso eficiente de materiales de construcción, agua y energía.

## **9.3 ACTIVIDADES A DESARROLLAR**

- 1.** Reunir el equipo de trabajo de la Empresa con el fin de que se analicen y evalúen los procesos y procedimientos que se realizan actualmente en el área administrativa, operativa, financiera y contable.
- 2.** Revisar que tan factible es para la empresa actualizar y modificar su estructura organizacional y por ende contratar más personal para el área administrativa.
- 3.** Definir, documentar, socializar y sistematizar los procesos y procedimientos de la Empresa.
- 4.** Realizar seguimientos periódicos de cada uno de los procesos y procedimientos de la Empresa, con el fin de controlar y ajustar en los casos en que sea necesario.
- 5.** Contratar una empresa de asesoría externa y con el equipo de trabajo definir los indicadores financieros de rentabilidad, liquidez, actividad, endeudamiento, y apalancamiento financiero, que permitan contar con información oportuna, real y confiable a la hora en que se requiera tomar decisiones importantes para la Organización.

- 6.** Realizar control y seguimiento de los indicadores financieros.
- 7.** Adquirir software y equipos de computación que se ajusten a las necesidades de la Empresa para el área administrativa, operativa, financiera y contable.
- 8.** Adquirir nueva maquinaria de alquiler con el fin de seguir ofreciendo un servicio con equipos nuevos y en óptimas condiciones.
- 9.** Implementar un plan de mercadeo a través de medios de comunicación local y regional, retomando pautas publicitarias como: cuñas radiales, volantes y comerciales de televisión para atraer la atención de nuevos clientes y aumentar la cobertura.
- 10.** Elaborar un plan de capacitaciones:
  - Disminuir la accidentalidad, por medio de la adecuación de la infraestructura física del punto de venta y capacitación de seguridad industrial a los operarios de maquinaria pesada de construcción, teniendo como base accidentes presentadas el año anterior; estas accidentes se han dado por falta de precaución o desconocimiento en el manejo de las máquinas por parte de los operarios.
  - Capacitar el personal del área operativa en manejo adecuado de maquinaria y mantenimiento preventivo de la misma, evitarían daños insignificantes y lograría mejorar notablemente la productividad de las máquinas de construcción en un 5% respecto al año anterior.
  - Capacitar al propietario y al personal del área administrativa, financiera y contable en conceptos básicos que le permitan a la empresa formular y documentar planes y procesos de cada una de las áreas, con el fin de contar con información óptima y oportuna para la toma de decisiones.
  - Capacitar y concientizar a empleados de la empresa en el uso eficiente de materiales de construcción, agua y energía en el desarrollo de sus labores diarias.
- 11.** Contratar un asesor externo especialista en ahorro y usos eficiente de materiales, agua y energía dentro de la empresa; con el fin de realizar un diagnóstico ambiental de la empresa.
- 12.** Asignar un equipo de trabajo que lidere la implementación y seguimiento del plan ambiental formulado con la supervisión del asesor externo.

**Cuadro 34. Plan de Acción ALMACÉN CONSTRUCTODO AÑO 2016**

PLAN DE ACCIÓN ALMACEN CONSTRUCTODO																			
PROCESO: DIRECCIÓN																			
OBJETIVO DE CORTO PLAZO	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA AÑO 2016																	
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	RECURSOS	PRESUPUESTO MENSUAL	TIEMPO (MESES)	TOTAL PRESUPUESTO	RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD	INDICADORES DE GESTIÓN
1. Mejorar los procesos administrativos, financieros, operativos y contables con el fin de actualizar la estructura organizacional de la empresa y lograr un buen desempeño y crecimiento de la Organización.	1. Reunir el equipo de trabajo de la empresa con el fin de que se analicen y evalúen los procesos y procedimientos que se realizan actualmente en el área administrativa, operativa, financiera y contable.													1. Disponibilidad de Propietario y tres empleados de la empresa que conozcan el funcionamiento de la misma. 2. Adecuación de oficina para realizar reuniones. 3. Contratación de asesor externo con experiencia en Planeación. 4. Papelería. 5. Ayudas audiovisuales. 6. Disponibilidad de equipos de computo. 7. Refrigerios	\$ 6.000.000	1	\$ 6.000.000	Propietario y Equipo de Trabajo de Constructodo	% de analisis de procesos y procedimiento realizado con periodicidad de ocho dias. (Cuatro Reuniones en el mes).
	2. Definir, documentar, socializar y sistematizar procesos y procedimientos de la empresa.													1. Asesor Externo. 2. Disponibilidad de Propietario y equipo de trabajo. 3. Refrigerios 4. Papelería 5. Disponibilidad de tres equipos de computo 6. Disponibilidad de una Impresoras. 7. Ayudas audiovisuales	\$ 3.100.000	3	\$ 9.300.000	Propietario y Equipo de Trabajo de Constructodo	% de los Procesos y procedimientos definidos, socializados y sistematizados.

PROCESO: DIRECCIÓN																			
OBJETIVO DE CORTO PLAZO	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA AÑO 2016												RECURSOS	PRESUPUESTO MENSUAL	TIEMPO (MESES)	TOTAL PRESUPUESTO	RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD	INDICADORES DE GESTIÓN
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre						
1. Mejorar los procesos administrativos, financieros, operativos y contables con el fin de actualizar la estructura organizacional de la empresa y lograr un buen desempeño y crecimiento de la Organización	3. Realizar y evaluar seguimientos periódicos de cada uno de los procesos y procedimientos de la empresa, con el fin de controlar y ajustar en los casos en que sea necesario													1. Disponibilidad de Propietario y Equipo de trabajo. 2. Información de seguimiento. 3. Disponibilidad de equipos de computo 4. Refrigerios	\$ 200.000	3	\$ 600.000	Propietario y Equipo de Trabajo de Constructodo	Numero de seguimientos realizados y evaluados de cada uno de los procesos y procedimientos de la empresa
2. Diseñar e implementar indicadores financieros que permitan a Constructodo medir su desempeño y toma de decisiones	1. Contratar una empresa externa para realizar asesoría al equipo de trabajo de Constructodo y definir los indicadores financieros de rentabilidad, liquidez, actividad, endeudamiento, y apalancamiento financiero.													1. Asesor externo financiero. 2. Disponibilidad de Propietario y Equipo de trabajo 3. Adecuación de oficina para realizar asesorías. 4. Papelería. 5. Ayudas audiovisuales. 6. Equipo de computo. 7. Refrigerios	\$ 6.000.000	1	\$ 6.000.000	Propietario y Equipo de Trabajo de Constructodo	% de Indicadores financieros definidos.
	2. Realizar Control y seguimiento de los indicadores financieros.													1. Disponibilidad de Propietario y Equipo de trabajo. 2. Información de seguimiento sobre indicadores financieros. 3. Equipos de computo. 4. Papelería 5. Refrigerios	\$ 200.000	3	\$ 600.000	Propietario y Equipo de Trabajo de Constructodo	Numero de Informes de control y seguimiento de indicadores financieros realizados.

PROCESO: DIRECCIÓN																				
OBJETIVO	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA AÑO 2016												RECURSOS	PRESUPUESTO MENSUAL	TIEMPO (MESES)	TOTAL PRESUPUESTO	RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD	INDICADORES DE GESTIÓN	
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre							
3. Actualizar y modernizar tecnológicamente la empresa en cada una de sus áreas.	1. Adquirir un software y equipos de computo que se ajusten a las necesidades de la empresa para el área administrativa, operativa, financiera y contable.														1. Cotizaciones de proveedores de herramientas tecnologicas. 2. Compra de un Software. 3. Compra de tres computadores. 4. Compra de una impresora	\$ 9.000.000	2	\$ 18.000.000	Propietario Constructodo	% de herramientas tecnologigas adquiridas.
4. Ampliar en un 20% la base de datos de sus clientes.	1. Implementar un plan de mercadeo a través de medio de comunicación locales y regionales, retomando pautas publicitarias como: cuñas radiales, volantes y comerciales de televisión para atraer la atención de nuevos clientes y aumentar la cobertura														1. Cotización de medios de comunicación. 2. Cuñas radiales. 3. Publicidad en periódicos y canales de televisión local y regional.	\$ 125.000	12	\$ 1.500.000	Propietario de Constructodo	plan anual de mercadeo implementado

PROCESO: DIRECCIÓN																			
OBJETIVO	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA AÑO 2016												RECURSOS	PRESUPUESTO MENSUAL	TIEMPO (MESES)	TOTAL PRESUPUESTO	RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD	INDICADORES DE GESTIÓN
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre						
5. Disminuir en un 50% la accidentalidad de los empleados de Constructodo, especialmente los del área operativa, logrando el uso adecuado de la maquinaria y conocimiento en seguridad industrial.	1. Adecuar la infraestructura física del punto de venta												1. Contratación de personal de construcción. 2. Materiales de construcción	\$ 5.000.000	3	\$ 15.000.000	Propietario de Constructodo	% de Infraestructura física del punto de venta adecuada	
	2. Capacitar en seguridad industrial y salud ocupacional a los operarios de maquinaria pesada de construcción												1. Gestión con SENA o ARL para capacitación. 2. Instructor del SENA o funcionario ARL 3. Adecuación de salón para la capacitación o transporte de empleados y propietario.	\$ 3.000.000	1	\$ 3.000.000	Propietario o empleado asignado de Constructodo	Numero de capacitaciones sobre seguridad industrial y salud ocupacional realizada	
6. Fortalecer el desempeño del personal en cada una de las labores que realizan, teniendo en cuenta sus funciones, competencias y habilidades.	1. Capacitar al personal del área operativo en manejo adecuado de maquinaria y mantenimiento preventivo de la misma												1. Gestión con Gecolsa, proveedores de maquinaria CAT para realizar capacitaciones. 2. Personal de Gecolsa 3. Refrigerios 4. Adecuación de salón para recibir capacitación 5. Transporte de personal Gecolsa 6. Maquinaria de construcción disponible para prácticas 7. Disponibilidad de ayudas audiovisuales. 8. Materiales necesarios para la práctica. 9. Disponibilidad de terreno para prácticas. 10. Combustible para máquinas de prácticas	\$ 1.800.000	1	\$ 1.800.000	Administrador y Propietario de Constructodo-Auxiliar administrativo	Numero de capacitaciones realizadas al personal de área operativo en adecuado manejo y mantenimiento de maquinaria.	
	2. Capacitar al propietario y personal del área administrativa, financiera y contable en conceptos básicos que le permitan a la empresa formular y documentar planes y procesos de cada una de las áreas.												1. Gestión con el SENA para capacitaciones. 2. Instructor del SENA 3. Adecuación de sitio para las capacitaciones o transporte de empleados y propietario. 4. Papelería 5. Disponibilidad de equipo de cómputo. 6. Disponibilidad de propietario y empleados	\$ 900.000	3	\$ 2.700.000	Empleado encargado por el administrador	Numero de capacitaciones realizadas al personal del área administrativa en conceptos básicos de formulación de planes y procedimientos.	
<b>TOTAL PRESUPUESTO AÑO 2016</b>																<b>\$ 64.500.000</b>			

**Cuadro 35. Plan de Acción ALMACÉN CONSTRUCTODO AÑO 2017**

PROCESO: DIRECCIÓN																			
OBJETIVO DE CORTO PLAZO	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA AÑO 2017												RECURSOS	PRESUPUESTO MENSUAL	TIEMPO (MESES)	TOTAL PRESUPUESTO	RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD	INDICADORES DE GESTIÓN
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre						
1. Mejorar los procesos administrativos, financieros, operativos y contables con el fin de actualizar la estructura organizacional de la empresa y lograr un buen desempeño y crecimiento de la Organización	1. Realizar y evaluar seguimientos periódicos de cada uno de los procesos y procedimientos de la empresa, con el fin de controlar y ajustar en los casos en que sea necesario													1. Disponibilidad de Propietario y Equipo de trabajo. 2. Información de seguimiento. 3. Disponibilidad de equipos de computo 4. Refrigerios	\$ 200.000	3	\$ 600.000	Propietario y Equipo de Trabajo de Constructodo	Número de seguimientos realizados y evaluados de cada uno de los procesos y procedimientos de la empresa
2. implementar indicadores financieros que permitan a Constructodo medir su desempeño y toma de decisiones	1. Realizar Control y seguimiento de los indicadores financieros.													1. Disponibilidad de Propietario y Equipo de trabajo. 2. Información de seguimiento sobre indicadores financieros. 3. Equipos de computo. 4. Papelería 5. Refrigerios	\$ 200.000	3	\$ 600.000	Propietario y Equipo de Trabajo de Constructodo	Número de Informes de control y seguimiento de indicadores financieros realizados.

PROCESO: DIRECCIÓN																				
OBJETIVO	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA AÑO 2017												RECURSOS	PRESUPUESTO MENSUAL	TIEMPO (MESES)	TOTAL PRESUPUESTO	RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD	INDICADORES DE GESTIÓN	
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre							
3. Actualizar y modernizar tecnológicamente la empresa en cada una de sus áreas.	1. Adquirir nueva maquinaria de alquiler con el fin de seguir ofreciendo un servicio con equipos nuevos y en óptimas condiciones.														1. Cotización de proveedores de maquinaria CAT. 2. Aprobación de Leasing a 4 años 3. Compra de un Vibro Compactador. 4. Compra de una Moto Niveladora.	\$ 6.250.000	12	\$ 75.000.000	Propietario de Constructodo	Incremento del 30% del activo. (Adquisición de maquinaria para alquiler)
4. Ampliar en un 20% la base de datos de sus clientes.	1. Realizar seguimiento al plan de mercadeo a través de medio de comunicación locales y regionales, retomando pautas publicitarias como: cuñas radiales, volantes y comerciales de televisión para atraer la atención de nuevos clientes y aumentar la cobertura														1. Cotización de medios de comunicación. 2. Cuñas radiales. 3. Publicidad en periódicos y canales de televisión local y regional.	\$ 125.000	12	\$ 1.500.000	Propietario de Constructodo	plan anual de mercadeo realizado

PROCESO: DIRECCIÓN																			
OBJETIVO	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA AÑO 2017												RECURSOS	PRESUPUESTO MENSUAL	TIEMPO (MESES)	TOTAL PRESUPUESTO	RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD	INDICADORES DE GESTIÓN
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre						
5. Disminuir en un 50% la accidentalidad de los empleados de Constructodo, especialmente los del área operativa, logrando el uso adecuado de la maquinaria y conocimiento en seguridad industrial.	1. Capacitar y actualizar en seguridad industrial y salud ocupacional a los operarios de maquinaria pesada de construcción													1.Gestion con SENA o ARL para capacitación. 2. Instructor del Sena o funcionario ARL 3.Adecuacion de salon para la capacitación o transporte de empelados ypropietario.	\$ 3.000.000	1	\$ 3.000.000	Propietario o empleado asignado de Constructodo	Numero de capacitaciones sobre seguridad industrial y salud ocupacional realizada
	2. Diseñar e implementar un programa de salud ocupacional													1. Asignacion de equipo de trabajo de seguridad industrial. 2. Voluntad y apoyo por parte del propietario. 3.Recursos financieros. 4.Suministro de elementos de protección personal. 5. Ayudas audiovisuales. 6.Contratacion de asesor externo de Salud Ocupacional. 7. Equipos de computo	\$ 3.000.000	4	\$ 12.000.000	Propietario	Numero de proramas de salud ocupacional diseñado e implementado
	3. Realziar seguimineto a programa de salud ocupacional de la empresa													1. Asignacion de equipo de trabajo de seguridad industrial. 2. Voluntad y apoyo por parte del propietario. 3.Recursos financieros. 4.Suministro de elementos de protección personal	\$ 500.000	2	\$ 1.000.000	Equipo de trabajo asignado para el seguiminto del programa de Salud Ocupacional	Numero de seguimeintos realizados al programa de salud ocupacional.

PROCESO: DIRECCIÓN																				
OBJETIVO	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA AÑO 2017											RECURSOS	PRESUPUESTO MENSUAL	TIEMPO (MESES)	TOTAL PRESUPUESTO	RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD	INDICADORES DE GESTION		
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre							Diciembre	
		6. Fortalecer el desempeño del personal en cada una de las labores que realizan, teniendo en cuenta sus funciones, competencias y habilidades.	1. Capacitar y actualizar el personal del área operativo en manejo adecuado de maquinaria y mantenimiento preventivo de la misma																	
	2. Realizar seguimiento y modificaciones en los casos en que sea necesario a Planes y procesos de cada una de las areas.												1. Disponibilidad de propietario 2. Disponibilidad de Equipo de trabajo asignado para hacer seguimiento y modificaciones. 3. Refrigerios 4. Equipos de computo. 5. Ayudas audiovisuales. 6.Recursos financieros.	\$ 300.000	2	\$ 600.000	Propietario y Equipo de Trabajo asiganod.	Nuemro de seguimientos de planes y procesos realizados		
<b>TOTAL PRESUPUESTO AÑO 2017</b>																<b>\$ 96.100.000</b>				

Elaboracion: Propia

**Cuadro 36. Plan de Acción ALMACÉN CONSTRUCTODO AÑO 2018**

PROCESO: DIRECCIÓN																			
OBJETIVO DE CORTO PLAZO	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA AÑO 2018												RECURSOS	PRESUPUESTO MENSUAL	TIEMPO (MESES)	TOTAL PRESUPUESTO	RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD	INDICADORES DE GESTIÓN
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre						
1. Mejorar los procesos administrativos, financieros, operativos y contables con el fin de actualizar la estructura organizacional de la empresa y lograr un buen desempeño y crecimiento de la Organización	1. Realizar y evaluar seguimientos periódicos de cada uno de los procesos y procedimientos de la empresa, con el fin de controlar y ajustar en los casos en que sea necesario													1. Disponibilidad de Propietario y Equipo de trabajo. 2. Información de seguimiento. 3. Disponibilidad de equipos de computo 4. Refrigerios	\$ 200.000	3	\$ 600.000	Propietario y Equipo de Trabajo de Constructodo	Numero de seguimientos realizados y evaluados de cada uno de los procesos y procedimientos de la empresa
	2. Revisar y actualziar la estructura organizacional de la empresa, de acuerdo a las necesidades actuales de Constructodo.													1. Disponibilidad de Propietario y Equipo de trabajo. 2. Documento de mapa de procesos y procedimientos. 3. Disponibilidad de equipos de computo. 4. Refrigerios	\$ 500.000	3	\$ 1.500.000	Propietario y Equipo de Trabajo de Constructodo	Numero de revisiones a la estructura organizacional de la empresa para su actualización
2. implementar indicadores financieros que permitan a Constructodo medir su desempeño y toma de decisiones	1. Realizar Control y seguimiento de los indicadores financieros.												1. Disponibilidad de Propietario y Equipo de trabajo. 2. Información de seguimiento sobre indicadores financieros. 3. Equipos de computo. 4. Papelería 5. Refrigerios	\$ 200.000	3	\$ 600.000	Propietario y Equipo de Trabajo de Constructodo	Numero de Informes de control y seguimiento de indicadores financieros realizados.	

PROCESO: DIRECCIÓN																				
OBJETIVO	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA AÑO 2018												RECURSOS	PRESUPUESTO MENSUAL	TIEMPO (MESES)	TOTAL PRESUPUESTO	RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD	INDICADORES DE GESTIÓN	
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre							
3. Actualizar y modernizar tecnológicamente la empresa en cada una de sus áreas.	1. Adquirir nueva maquinaria de alquiler con el fin de seguir ofreciendo un servicio con equipos nuevos y en óptimas condiciones.														1. Cotización de proveedores de maquinaria CAT. 2. Aprobación de Leasing a 4 años 3. Compra de un Vibro Compactador. 4. Compra de una Moto Niveladora.	\$ 6.250.000	12	\$ 75.000.000	Propietario de Constructodo	Incremento del 30% del activo. (Adquisición de maquinaria para alquiler)
4. Ampliar en un 20% la base de datos de sus clientes.	1. Realizar seguimiento al plan de mercadeo a través de medio de comunicación locales y regionales, retomando pautas publicitarias como: cuñas radiales, volantes y comerciales de televisión para atraer la atención de nuevos clientes y aumentar la cobertura														1. Cotización de medios de comunicación. 2. Cuñas radiales. 3. Publicidad en periódicos y canales de televisión local y regional.	\$ 125.000	12	\$ 1.500.000	Propietario de Constructodo	plan anual de mercadeo realizado

PROCESO: DIRECCIÓN																		
OBJETIVO	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA AÑO 2018																
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre					
													RECURSOS	PRESUPUESTO MENSUAL	TIEMPO (MESES)	TOTAL PRESUPUESTO	RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD	INDICADORES DE GESTION
5. Disminuir en un 50% la accidentalidad de los empleados de Constructodo, especialmente los del área operativa, logrando el uso adecuado de la maquinaria y conocimiento en seguridad industrial.	1. Capacitar y actualizar en seguridad industrial y salud ocupacional a los operarios de maquinaria pesada de construcción												1. Gestión con SENA o ARL para capacitación. 2. Instructor del Sena o funcionario ARL 3. Adecuación de salón para la capacitación o transporte de empleados y propietario.	\$ 3.000.000	1	\$ 3.000.000	Propietario o empleado asignado de Constructodo	Numero de capacitaciones sobre seguridad industrial y salud ocupacional realizada
	2. Realizar seguimiento a programa de salud ocupacional de la empresa												1. Asignación de equipo de trabajo de seguridad industrial. 2. Voluntad y apoyo por parte del propietario. 3. Recursos financieros. 4. Suministro de elementos de protección personal	\$ 700.000	2	\$ 1.400.000	Equipo de trabajo asignado para el seguimiento del programa de Salud Ocupacional	Numero de seguimientos realizados al programa de salud ocupacional.
6. Fortalecer el desempeño del personal en cada una de las labores que realizan, teniendo en cuenta sus funciones, competencias y habilidades.	1. Capacitar y actualizar el personal del área operativo en manejo adecuado de maquinaria y mantenimiento preventivo de la misma												1. Gestión con Gecolsa, proveedores de maquinaria CAT para realizar capacitaciones. 2. Personal de Gecolsa 3. Refrigerios 4. Adecuación de salón para recibir capacitación 5. Transporte de personal Gecolsa 6. Maquinaria de Construcción disponible para prácticas 7. Disponibilidad de ayudas audiovisuales. 8. Materiales necesarios para la práctica. 9. Disponibilidad de terreno para prácticas. 10. Combustible para máquinas de prácticas	\$ 2.000.000	1	\$ 2.000.000	Administrador y Propietario de Constructodo-Auxiliar administrativo	Numero de capacitaciones realizadas al personal de área operativo en adecuado manejo y mantenimiento de maquinaria.

PROCESO: DIRECCIÓN																						
OBJETIVO	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA AÑO 2018												RECURSOS	PRESUPUESTO MENSUAL	TIEMPO (MESES)	TOTAL PRESUPUESTO	RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD	INDICADORES DE GESTIÓN			
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre									
7. Mejorar en un 10% el uso eficiente de materiales de construcción, agua y energía.	1. Contratar un asesor externo especialista en ahorro y usos eficiente de materiales, agua y energía dentro de la empresa; con el fin de realizar un diagnostico ambiental de la empresa													1. Asesor externo financiero. 2. Disponibilidad de Propietario y Equipo de trabajo 3. Adecuación de oficina para realizar asesorías. 4. Papelería. 5. Ayudas audiovisuales. 6. Equipo de computo. 7. Refrigerios	\$ 4.000.000	3	\$ 12.000.000	Propietario y equipo de trabajo	Numero de diagnostico ambiental realizado			
	2. Implementar y hacer seguimiento del plan ambiental formulado con la supervisión del asesor externo.													1. Asignación de equipo de trabajo de plan ambiental 2. Voluntad y apoyo por parte del propietario. 3. Recursos financieros. 4. Disponibilidad diaria de equipo de trabajo para la medición y control de consumo de agua, energía y materiales.	\$ 1.000.000	6	\$ 6.000.000	Equipo de trabajo asignado para el seguimiento del plan ambiental	Numero de seguimeintos realizados al Plan Ambiental.			
<b>TOTAL PRESUPUESTO AÑO 2018</b>																	<b>\$ 103.600.000</b>					

**Cuadro 17. Plan de Acción ALMACÉN CONSTRUCTODO AÑO 2019**

PROCESO: DIRECCIÓN																			
OBJETIVO DE CORTO PLAZO	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA AÑO 2019												RECURSOS	PRESUPUESTO MENSUAL	TIEMPO (MESES)	TOTAL PRESUPUESTO	RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD	INDICADORES DE GESTIÓN
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre						
1. Mejorar los procesos administrativos, financieros, operativos y contables con el fin de actualizar la estructura organizacional de la empresa y lograr un buen desempeño y crecimiento de la Organización	1. Realizar y evaluar seguimientos periódicos de cada uno de los procesos y procedimientos de la empresa, con el fin de controlar y ajustar en los casos en que sea necesario													1. Disponibilidad de Propietario y Equipo de trabajo. 2. Información de seguimiento. 3. Disponibilidad de equipos de computo 4. Refrigerios	\$ 300.000	3	\$ 900.000	Propietario y Equipo de Trabajo de Constructodo	Numero de seguimientos realizados y evaluados de cada uno de los procesos y procedimientos de la empresa
	2. Contratar personal en el area Administrativa con el fin de ajustar la la estructura organizacional de la empresa, de acuerdo a las necesidades actuales de Constructodo.													1. Recursos financieros 2. Documento de mapa de procesos y procedimientos. 3. Disponibilidad de equipos de computo. 4. Contratación de una persona encargada de la contabilidad y finanzas o de la oficina de Talento Humano segun la prioridad de la empresa 5. Acondicionar oficina. 5. Pago de salarios y prestaciones sociales	\$ 2.000.000	12	\$ 24.000.000	Propietario y Equipo de Trabajo de Constructodo	% de Ajustes realizados a la estructura organizacional de la empresa para su actualización
2. implementar indicadores financieros que permitan a Constructodo medir su desempeño y toma de decisiones	1. Realizar Control y seguimiento de los indicadores financieros.												1. Disponibilidad de Propietario y Equipo de trabajo. 2. Información de seguimiento sobre indicadores financieros. 3. Equipos de computo. 4. Papelería 5. Refrigerios	\$ 200.000	3	\$ 600.000	Propietario y Equipo de Trabajo de Constructodo	Numero de Informes de control y seguimiento de indicadores financieros realizados.	

PROCESO: DIRECCIÓN																				
OBJETIVO	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA AÑO 2019												RECURSOS	PRESUPUESTO MENSUAL	TIEMPO (MESES)	TOTAL PRESUPUESTO	RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD	INDICADORES DE GESTIÓN	
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre							
3. Actualizar y modernizar tecnológicamente la empresa en cada una de sus áreas.	1. Adquirir nueva maquinaria de alquiler con el fin de seguir ofreciendo un servicio con equipos nuevos y en óptimas condiciones.														1. Cotización de proveedores de maquinaria CAT. 2. Aprobación de Leasing a 4 años 3. Compra de un Vibro Compactador. 4. Compra de una Moto Niveladora.	\$ 6.250.000	12	\$ 75.000.000	Propietario de Constructodo	Incremento del 30% del activo. (Adquisición de maquinaria para alquiler)
4. Ampliar en un 20% la base de datos de sus clientes.	1. Realizar seguimiento al plan de mercadeo a través de medio de comunicación locales y regionales, retomando pautas publicitarias como: cuñas radiales, volantes y comerciales de televisión para atraer la atención de nuevos clientes y aumentar la cobertura														1. Cotización de medios de comunicación. 2. Cuñas radiales. 3. Publicidad en periódicos y canales de televisión local y regional.	\$ 300.000	12	\$ 3.600.000	Propietario de Constructodo	plan anual de mercadeo realizado

PROCESO: DIRECCIÓN																			
OBJETIVO	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA AÑO 2019												RECURSOS	PRESUPUESTO MENSUAL	TIEMPO (MESES)	TOTAL PRESUPUESTO	RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD	INDICADORES DE GESTIÓN
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre						
5. Disminuir en un 50% la accidentalidad de los empleados de Constructodo, especialmente los del área operativa, logrando el uso adecuado de la maquinaria y conocimiento en seguridad industrial.	1. Capacitar y actualizar en seguridad industrial y salud ocupacional a los operarios de maquinaria pesada de construcción													1.Gestion con SENA o ARL para capacitación. 2. Instructor del Sena o funcionario ARL 3.Adecuacion de salon para la capacitación o transporte de empelados y propietario.	\$ 3.000.000	1	\$ 3.000.000	Propietario o empleado asignado de Constructodo	Numero de capacitaciones sobre seguridad industrial y salud ocupacional realizada
	2. Realizar seguimineto a programa de salud ocupacional de la empresa													1. Asignacion de equipo de trabajo de seguridad industrial. 2. Voluntad y apoyo por parte del propietario. 3.Recursos financieros. 4.Suministro de elementos de protección personal	\$ 800.000	2	\$ 1.600.000	Equipo de trabajo asignado para el seguiminto del programa de Salud Ocupacional	Numero de seguimeintos realizados al programa de salud ocupacional.
6. Fortalecer el desempeño del personal en cada una de las labores que realizan, teniendo en cuenta sus funciones, competencias y habilidades.	1. Capacitar y actualizar el personal del área operativo en manejo adecuado de maquinaria y mantenimiento preventivo de la misma													1. Gestion con Gecolsa, proveedores de maquinaria CAT para realizar capacitaciones. 2. Personal de Gecolsa 3.Refrigerios 4.Adecuacion de salon para recibir capacitacion 5.Transporte de personal Gecolsa 6.Maquinaria de Construccion disponible para prácticas 7. Disponibilidad de ayudas audiovisuales. 8. Materiales necesarios para la práctica. 9. Disponibilidad de terreno para prácticas. 10. Combustible para máquinas de prácticas	\$ 2.000.000	1	\$ 2.000.000	Administrador y Propietario de Constructodo-Auxilair administrativo	Numero de capacitaciones realizadas al personal de area operativo en adecuado manejo y mantenimiento de maquinaria.

PROCESO: DIRECCIÓN																				
OBJETIVO	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA AÑO 2019												RECURSOS	PRESUPUESTO MENSUAL	TIEMPO (MESES)	TOTAL PRESUPUESTO	RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD	INDICADORES DE GESTIÓN	
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre							
7. Mejorar en un 10% el uso eficiente de materiales de construcción, agua y energía.	2.Realizar seguimiento del plan ambiental formulado con la supervisión del asesor externo.													1. Asignación de equipo de trabajo de plan ambiental 2. Voluntad y apoyo por parte del propietario. 3.Recursos financieros. 4.Disponibilidad diaria de equipo de trabajo para la medición y control de consumo de agua, energía y materiales.	\$ 300.000	6	\$ 1.800.000	Equipo de trabajo asignado para el seguimiento del plan ambiental	Numero de seguimeintos realizados al Plan Ambiental.	
<b>TOTAL PRESUPUESTO AÑO 2018</b>																	<b>\$ 112.500.000</b>			

**Cuadro 38. Plan de Acción ALMACÉN CONSTRUCTODO AÑO 2020**

PROCESO: DIRECCIÓN																			
OBJETIVO DE CORTO PLAZO	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA AÑO 2020												RECURSOS	PRESUPUESTO MENSUAL	TIEMPO (MESES)	TOTAL PRESUPUESTO	RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD	INDICADORES DE GESTIÓN
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre						
1. Mejorar los procesos administrativos, financieros, operativos y contables con el fin de actualizar la estructura organizacional de la empresa y lograr un buen desempeño y crecimiento de la Organización	1. Realizar y evaluar seguimientos periódicos de cada uno de los procesos y procedimientos de la empresa, con el fin de controlar y ajustar en los casos en que sea necesario													1. Disponibilidad de Propietario y Equipo de trabajo. 2. Información de seguimiento. 3. Disponibilidad de equipos de computo 4. Refrigerios	\$ 300.000	3	\$ 900.000	Propietario y Equipo de Trabajo de Constructodo	Numero de seguimientos realizados y evaluados de cada uno de los procesos y procedimientos de la empresa
2. implementar indicadores financieros que permitan a Constructodo medir su desempeño y toma de decisiones	1. Realizar Control y seguimiento de los indicadores financieros.													1. Disponibilidad de Propietario y Equipo de trabajo. 2. Información de seguimiento sobre indicadores financieros. 3. Equipos de computo. 4. Papeleria 5. Refrigerios	\$ 200.000	3	\$ 600.000	Propietario y Equipo de Trabajo de Constructodo	Numero de Informes de control y seguimiento de indicadores financieros realizados.

PROCESO: DIRECCIÓN																				
OBJETIVO	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA AÑO 2020												RECURSOS	PRESUPUESTO MENSUAL	TIEMPO (MESES)	TOTAL PRESUPUESTO	RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD	INDICADORES DE GESTIÓN	
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre							
3. Actualizar y modernizar tecnológicamente la empresa en cada una de sus áreas.	1. Adquirir nueva maquinaria de alquiler con el fin de seguir ofreciendo un servicio con equipos nuevos y en óptimas condiciones.														1. Cotización de proveedores de maquinaria CAT. 2. Aprobación de Leasing a 4 años 3. Compra de un Vibro Compactador. 4. Compra de una Moto Niveladora.	\$ 6.250.000	12	\$ 75.000.000	Propietario de Constructodo	Incremento del 30% del activo. (Adquisición de maquinaria para alquiler)
4. Ampliar en un 20% la base de datos de sus clientes.	1. Realizar seguimiento al plan de mercadeo a través de medio de comunicación locales y regionales, retomando pautas publicitarias como: cuñas radiales, volantes y comerciales de televisión para atraer la atención de nuevos clientes y aumentar la cobertura														1. Cotización de medios de comunicación. 2. Cuñas radiales. 3. Publicidad en periódicos y canales de televisión local y regional.	\$ 300.000	12	\$ 3.600.000	Propietario de Constructodo	plan anual de mercadeo realizado

PROCESO: DIRECCIÓN																			
OBJETIVO	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA AÑO 2020												RECURSOS	PRESUPUESTO MENSUAL	TIEMPO (MESES)	TOTAL PRESUPUESTO	RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD	INDICADORES DE GESTIÓN
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre						
5. Disminuir en un 50% la accidentalidad de los empleados de Constructodo, especialmente los del área operativa, logrando el uso adecuado de la maquinaria y conocimiento en seguridad industrial.	1. Capacitar y actualizar en seguridad industrial y salud ocupacional a los operarios de maquinaria pesada de construcción													1.Gestion con SENA o ARL para capacitación. 2. Instructor del Sena o funcionario ARL 3.Adecuacion de salon para la capacitación o transporte de empelados y propietario.	\$ 500.000	1	\$ 500.000	Propietario o empleado asignado de Constructodo	Numero de capacitaciones sobre seguridad industrial y salud ocupacional realizada
	2. Realizar seguimineto a programa de salud ocupacional de la empresa													1. Asignacion de equipo de trabajo de seguridad industrial. 2. Voluntad y apoyo por parte del propietario. 3.Recursos financieros. 4.Suministro de elementos de protección personal	\$ 1.000.000	2	\$ 2.000.000	Equipo de trabajo asignado para el seguiminto del programa de Salud Ocupacional	Numero de seguimeintos realizados al programa de salud ocupacional.
6. Fortalecer el desempeño del personal en cada una de las labores que realizan, teniendo en cuenta sus funciones, competencias y habilidades.	1. Capacitar y actualizar el personal del área operativo en manejo adecuado de maquinaria y mantenimiento preventivo de la misma													1. Gestion con Gecolsa, proveedores de maquinaria CAT para realizar capacitaciones. 2. Personal de Gecolsa 3.Refrigerios 4.Adecuacion de salon para recibir capacitacion 5.Transporte de personal Gecolsa 6.Maquinaria de Construccion disponible para prácticas 7. Disponibilidad de ayudas audiovisuales. 8. Materiales necesarios para la práctica. 9. Disponibilidad de terreno para prácticas. 10. Combustible para máquinas de prácticas	\$ 2.500.000	1	\$ 2.500.000	Administrador y Propietario de Constructodo-Auxilair administrativo	Numero de capacitaciones realizadas al personal de area operativo en adecuado manejo y mantenimiento de maquinaria.

PROCESO: DIRECCIÓN																					
OBJETIVO	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA AÑO 2020												RECURSOS	PRESUPUESTO MENSUAL	TIEMPO (MESES)	TOTAL PRESUPUESTO	RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD	INDICADORES DE GESTIÓN		
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre								
7. Mejorar en un 10% el uso eficiente de materiales de construcción, agua y energía.	2.Realizar seguimiento del plan ambiental formulado con la supervisión del asesor externo.													1. Asignación de equipo de trabajo de plan ambiental 2. Voluntad y apoyo por parte del propietario. 3.Recursos financieros. 4.Disponibilidad diaria de equipo de trabajo para la medición y control de consumo de agua, energía y materiales.	\$ 400.000	6	\$ 2.400.000	Equipo de trabajo asignado para el seguimiento del plan ambiental	Numero de seguimeintos realizados al Plan Ambiental.		
<b>TOTAL PRESUPUESTO AÑO 2018</b>																	<b>\$ 87.500.000</b>				

Elaboracion: Propia

## 9.4 INDICADORES

**Cuadro 39. Seguimiento Plan de Acción Constructodo – Año 2016**

SEGUIMIENTO PLAN DE ACCIÓN			
EMPRESA: ALMACÉN CONSTRUCTODO		AÑO 2016	
ÁREA: DIRECCIÓN		META	UNIDAD DE MEDIDA
OBJETIVO A CORTO PLAZO	INDICADORES DE GESTIÓN		
1. Mejorar los procesos administrativos, financieros, operativos y contables con el fin de actualizar la estructura organizacional de la empresa y lograr un buen desempeño y crecimiento de la Organización.	% de análisis de procesos y procedimiento realizado.	100	%
	% de los Procesos y procedimientos definidos, socializados y sistematizados .	100	%
	Numero de seguimientos realizados y evaluados de cada uno de los procesos y procedimientos de la empresa	3	Nº
2. Diseñar e implementar indicadores financieros que permitan a Constructodo medir su desempeño y toma de decisiones	% de Indicadores financieros definidos.	100	%
	Numero de Informes de control y seguimiento de indicadores financieros realizados.	3	%
3. Actualizar y modernizar tecnológicamente la empresa en cada una de sus áreas.	% de herramientas tecnologigas adquiridas.	100	%
4. Ampliar en un 20% la base de datos de sus clientes.	Numero de plan anual de mercadeo implementado	1	Nº
5. Disminuir en un 50% la accidentalidad de los empleados de Constructodo, especialmente los del área operativa, logrando el uso adecuado de la maquinaria y conocimiento en seguridad industrial.	% de Infraestructura fisica del punto de venta adecuada	100	%
	Numero de capacitaciones sobre seguridad industrial y salud ocupacional realizada	1	Nº
6. Fortalecer el desempeño del personal en cada una de las labores que realizan, teniendo en cuenta sus funciones, competencias y habilidades.	Numero de capacitaciones realizadas al personal de area operativo en adecuado manejo y mantenimiento de maquinaria.	1	Nº
	Numero de capacitaciones realizadas al personal del area administartiva en conceptos basicos de formulación de planes y procedimientos.	1	Nº

Fuente: Elaboración Propia Basado en La Guía Práctica para Planes Estratégicos.

Direccionamiento Estratégico para grupos de Investigación. Papeles de trabajo (Betancourt, 2013)

**Cuadro 40. Seguimiento Plan de Acción Constructodo- Año 2017**

SEGUIMIENTO PLAN DE ACCIÓN			
EMPRESA: ALMACÉN CONSTRUCTODO		AÑO 2017	
ÁREA: DIRECCIÓN		META	UNIDAD DE MEDIDA
OBJETIVO A CORTO PLAZO	INDICADORES DE GESTIÓN		
1. Mejorar los procesos administrativos, financieros, operativos y contables con el fin de actualizar la estructura organizacional de la empresa y lograr un buen desempeño y crecimiento de la Organización.	Numero de seguimientos realizados y evaluados de cada uno de los procesos y procedimientos de la empresa	3	N°
2. Diseñar e implementar indicadores financieros que permitan a Constructodo medir su desempeño y toma de decisiones	Numero de Informes de control y seguimiento de indicadores financieros realizados.	3	%
3. Actualizar y modernizar tecnológicamente la empresa en cada una de sus áreas.	% de Incremento de activo.	30	%
4. Ampliar en un 20% la base de datos de sus clientes.	plan anual de mercadeo realizado	1	N°
5. Disminuir en un 50% la accidentalidad de los empleados de Constructodo, especialmente los del área operativa, logrando el uso adecuado de la maquinaria y conocimiento en seguridad industrial.	Numero de capacitaciones sobre seguridad industrial y salud ocupacional realizada	1	N°
	Numero de prorammas de salud ocupacional diseñado e implementad	1	N°
	Numero de seguimeintos realizados al programa de salud ocupacional.	2	N°
6. Fortalecer el desempeño del personal en cada una de las labores que realizan, teniendo en cuenta sus funciones, competencias y habilidades.	Numero de capacitaciones realizadas al personal de area operativo en adecuado manejo y mantenimiento de maquinaria.	1	N°
	Nuemro de seguimientos de planes y procesos realziados	2	N°

Fuente: Elaboración Propia Basado en La Guía Práctica para Planes Estratégicos. Direccionamiento Estratégico para grupos de Investigación. Papeles de trabajo (Betancourt, 2013)

**Cuadro 41. Seguimiento Plan de Acción Constructodo -Año 2018**

SEGUIMIENTO PLAN DE ACCIÓN			
EMPRESA: ALMACÉN CONSTRUCTODO		AÑO 2018	
ÁREA: DIRECCIÓN		META	UNIDAD DE MEDIDA
OBJETIVO A CORTO PLAZO	INDICADORES DE GESTIÓN		
1. Mejorar los procesos administrativos, financieros, operativos y contables con el fin de actualizar la estructura organizacional de la empresa y lograr un buen desempeño y crecimiento de la Organización.	Numero de seguimientos realizados y evaluados de cada uno de los procesos y procedimientos de la empresa	3	N°
	Numero de revisiones a la estructura organizacional de la empresa para su actualización	1	N°
2. Diseñar e implementar indicadores financieros que permitan a Constructodo medir su desempeño y toma de decisiones	Numero de Informes de control y seguimiento de indicadores financieros realizados.	3	%
3. Actualizar y modernizar tecnológicamente la empresa en cada una de sus áreas.	% de Incremento de activo.	30	%
4. Ampliar en un 20% la base de datos de sus clientes.	plan anual de mercadeo realizado	1	N°
5. Disminuir en un 50% la accidentalidad de los empleados de Constructodo, especialmente los del área operativa, logrando el uso adecuado de la maquinaria y conocimiento en seguridad industrial.	Numero de capacitaciones sobre seguridad industrial y salud ocupacional realizada	1	N°
	Numero de seguimeintos realizados al programa de salud ocupacional.	2	N°
6. Fortalecer el desempeño del personal en cada una de las labores que realizan, teniendo en cuenta sus funciones, competencias y habilidades.	Numero de capacitaciones realizadas al personal de area operativo en adecuado manejo y mantenimiento de maquinaria.	1	N°
7. Mejorar en un 10% el uso eficiente de materiales de construcción, agua y energía.	Numero de diagnostico ambiental realziado	1	N°
	Numero de seguimeintos realizados al Plan Ambiental.	6	N°

Fuente: Elaboración Propia Basado en La Guía Práctica para Planes Estratégicos. Direccionamiento Estratégico para grupos de Investigación. Papeles de trabajo (Betancourt, 2013)

**Cuadro 42. Seguimiento de Plan de Acción Constructodo- Año 2019**

SEGUIMIENTO PLAN DE ACCIÓN			
EMPRESA: ALMACÉN CONSTRUCTODO		AÑO 2019	
ÁREA: DIRECCIÓN		META	UNIDAD DE MEDIDA
OBJETIVO A CORTO PLAZO	INDICADORES DE GESTIÓN		
1. Mejorar los procesos administrativos, financieros, operativos y contables con el fin de actualizar la estructura organizacional de la empresa y lograr un buen desempeño y crecimiento de la Organización.	Numero de seguimientos realizados y evaluados de cada uno de los procesos y procedimientos de la empresa	3	N°
	% de Ajustes realizados a la estructura organizacional de la empresa para su actualización	100	%
2. Diseñar e implementar indicadores financieros que permitan a Constructodo medir su desempeño y toma de decisiones	Numero de Informes de control y seguimiento de indicadores financieros realizados.	3	%
3. Actualizar y modernizar tecnológicamente la empresa en cada una de sus áreas.	% de Incremento de activo.	30	%
4. Ampliar en un 20% la base de datos de sus clientes.	plan anual de mercadeo realizado	1	N°
5. Disminuir en un 50% la accidentalidad de los empleados de Constructodo, especialmente los del área operativa, logrando el uso adecuado de la maquinaria y conocimiento en seguridad industrial.	Numero de capacitaciones sobre seguridad industrial y salud ocupacional realizada	1	N°
	Numero de seguimeintos realizados al programa de salud ocupacional.	2	N°
6. Fortalecer el desempeño del personal en cada una de las labores que realizan, teniendo en cuenta sus funciones, competencias y habilidades.	Numero de capacitaciones realizadas al personal de area operativo en adecuado manejo y mantenimiento de maquinaria.	1	N°
7. Mejorar en un 10% el uso eficiente de materiales de construcción, agua y energía.	Numero de seguimeintos realizados al Plan Ambiental.	6	N°

Fuente: Elaboración Propia Basado en La Guía Práctica para Planes Estratégicos.

Direccionamiento Estratégico para grupos de Investigación. Papeles de trabajo (Betancourt, 2013)

**Cuadro 43. Seguimiento Plan de Acción Constructodo- Año 2020**

SEGUIMIENTO PLAN DE ACCIÓN			
EMPRESA: ALMACÉN CONSTRUCTODO		AÑO 2020	
ÁREA: DIRECCIÓN		META	UNIDAD DE MEDIDA
OBJETIVO A CORTO PLAZO	INDICADORES DE GESTIÓN		
1. Mejorar los procesos administrativos, financieros, operativos y contables con el fin de actualizar la estructura organizacional de la empresa y lograr un buen desempeño y crecimiento de la Organización.	Numero de seguimientos realizados y evaluados de cada uno de los procesos y procedimientos de la empresa	3	N°
2. Diseñar e implementar indicadores financieros que permitan a Constructodo medir su desempeño y toma de decisiones	Numero de Informes de control y seguimiento de indicadores financieros realizados.	3	%
3. Actualizar y modernizar tecnológicamente la empresa en cada una de sus áreas.	% de Incremento de activo.	30	%
4. Ampliar en un 20% la base de datos de sus clientes.	plan anual de mercadeo realizado	1	N°
5. Disminuir en un 50% la accidentalidad de los empleados de Constructodo, especialmente los del área operativa, logrando el uso adecuado de la maquinaria y conocimiento en seguridad industrial.	Numero de capacitaciones sobre seguridad industrial y salud ocupacional realizada	1	N°
	Numero de seguimeintos realizados al programa de salud ocupacional.	2	N°
6. Fortalecer el desempeño del personal en cada una de las labores que realizan, teniendo en cuenta sus funciones, competencias y habilidades.	Numero de capacitaciones realizadas al personal de area operativo en adecuado manejo y mantenimiento de maquinaria.	1	N°
7. Mejorar en un 10% el uso eficiente de materiales de construcción, agua y energía.	Numero de seguimeintos realizados al Plan Ambiental.	6	N°

Fuente: Elaboración Propia Basado en La Guía Práctica para Planes Estratégicos.

Direccionamiento Estratégico para grupos de Investigación. Papeles de trabajo (Betancourt, 2013)

## 10. CONCLUSIONES

El conocer la historia de la Empresa y el contexto en el cual se dio su creación, ha permitido identificar algunos factores que influyeron para que la CONSTRUCTODO a través de los años aun permanezca en el mercado. Por ejemplo la reglamentación en el período de creación de la Empresa (1984) cuando el Presidente del momento, Belisario Betancourt reglamentó la elección popular de alcaldes, esto generó que a nivel municipal se presentaran reformas como la creación del régimen municipal que condujo al fortalecimiento de la autonomía regional, donde Tuluá y municipios aledaños ganaron poder de decisión sobre los recursos de la administración, lo que le permitía celebrar contratos con empresas locales. Estos factores ayudaron para que la Empresa se fuera capitalizando, había bonanza en el municipio y contratación por parte de la administración municipal. Se concluye que los factores externos, no fueron ni son ajenos a la evolución de la empresa familiar.

Por medio del análisis del sector de la construcción, en el cual se desenvuelve la Empresa, se deduce que es un sector de crecimiento y dinámico, el cual genera muchas expectativas para los próximos años, a pesar de la crisis internacional, se espera inversión por parte del Estado en obras de construcción en la minería, petróleo, viviendas de interés social, VIS y VIP e infraestructura vial. La construcción es un sector competitivo, rentable y atractivo, generador de beneficios y desarrollo de todo un país, lo cual es una ventaja para la empresa y una oportunidad de expansión y evolución de la misma.

Se concluye con el análisis externo, que el entorno y el ambiente, presenta oportunidades fuertes frente a las amenazas, el sector de la Empresa y el entorno en general de CONSTRUCTODO es relativamente positivo. Son muchas las oportunidades que brinda el Estado, la ciudad y los clientes para el desarrollo interno de la Empresa, que se deben aprovechar mitigando las amenazas del ambiente que rodea la Organización, como la violencia, inseguridad, crisis económica entre otras.

A través de la comparación y visualización gráfica de las tres empresas del sector, se logra identificar que CONSTRUCTODO, respecto a las empresas de la competencia ocupa un segundo lugar de liderazgo; reflejados principalmente precios competitivos, servicio al cliente, habilidad de negociación y su responsabilidad y cumplimiento a la hora de la entrega de materiales.

En la comparación de la Empresa con las tres de la competencia, se identificó que los factores de éxito que presentan menos liderazgo en la organización son: la falta de implementación de nuevas Tecnologías constructivas, la ubicación del punto de venta y la infraestructura física de la Empresa.

Con el análisis interno realizado en cada uno de los procesos, se identificó mediante la Matriz E.F.I, que la Empresa cuenta con debilidades al interior de su organización que debe mejorar, sobre todo en su estructura organizacional y la definición de sus procesos y procedimientos; dichos procesos y procedimientos no están documentados ni sistematizados; las funciones del personal no son específicas, no hay organización, no hay control en sus procesos financieros, contables, administrativos y operativos; esto impide que la Empresa realice seguimientos periódicos como una herramienta de toma de decisiones.

La empresa no cuenta con herramientas tecnológicas que le faciliten el desarrollo de sus actividades diarias tanto en el área administrativa como operativa. Las herramientas tecnológicas son de gran impacto para el sector de la construcción, y se han convertido en herramientas indispensables para las empresas.

A pesar de la visión empresarial del propietario y de la evolución que por más de 30 años ha conseguido, se evidencia que la falta de organización y planeación amenazan la estabilidad y el crecimiento de la empresa; empresa que corre el riesgo de no estar preparada para afrontar los grandes retos de la contratación de proyectos o macroproyectos.

Con el análisis financiero se puede concluir que CONSTRUCTODO en los últimos cuatro años ha logrado aumentar su utilidad gracias al incremento de sus ventas, pero maneja unos costos altos que se reflejan en una baja rentabilidad. La rotación de su cartera ha sido lenta, debido a que sus principales clientes son instituciones del Estado.

Los empleados de la Empresa incurren a diario en diferentes accidentes que ponen en peligro la vida de ellos, la de terceros y la economía de la Empresa; en la mayoría de los casos estos accidentes son provocados por imprudencia o falta de conocimiento del personal.

La estructura organizacional de CONSTRUCTODO no se ajusta a las necesidades actuales y a las actividades diarias de la empresa; algunos de los empleados como en el caso de la secretaria y el mismo propietario tienen exceso de carga laboral.

Finalmente el Plan Estratégico permitirá a CONSTRUCTODO orientar a la dirección y mejorar los procesos de cada una de sus áreas. CONSTRUCTODO debe realizar planes que le permitan controlar y evaluar procesos y procedimientos, tomar decisiones financieras, capacitar el personal y actualizarse tecnológicamente. La Empresa con el plan estratégico mejorará notablemente su desarrollo interno en cada una de las actividades que realiza. El planear le permite a la Empresa conocer su presente y futuro, le permite generar estrategias para alcanzar sus objetivos de mediano, corto y largo plazo. Cabe destacar que para que los planes de acción tengan éxito, estos se deben actualizar periódicamente

dependiendo de las necesidades internas o externas que se puedan presentar para la empresa. Estos planes permitirán a CONSTRUCTODO conocer si las estrategias propuestas generarán productividad y rentabilidad a la Organización.

## 11. RECOMENDACIONES

Se recomienda a CONSTRUCTODO implementar, mejorar y renovar los procesos constructivos necesarios para llevar a cabo proyectos de construcción o ejecución de obras requeridas por los clientes. Si la empresa está en constante actualización, le permitirá ser eficiente y competitiva en el sector.

Se recomienda a la empresa estar alerta a las amenazas y oportunidades del entorno con el fin de emprender acciones que le permitan aprovechar plenamente determinadas situaciones o disminuir impactos que estas puedan generar dentro de la organización.

Teniendo en cuenta que la empresa ocupa un segundo lugar de liderazgo en el benchmarking, se recomienda a CONSTRUCTODO seguir en continuo mejoramiento con el fin de que logre ser una empresa preferida por los clientes, logrando el reconocimiento local y regional; la empresa debe mejorar sus factores claves de éxito en implementación de tecnologías constructivas y adecuación de puntos de venta; manteniendo sus precios competitivos, óptimo servicio al cliente, habilidad para negociar y destacándose por su responsabilidad y cumplimiento en sus servicios.

Se recomienda adecuar la Infraestructura física, cumpliendo con las condiciones mínimas que eviten la accidentalidad de los empleados y visitantes.

Según el análisis de evaluación de la misión actual, se considera que la Empresa debería tener en cuenta que uno de sus factores de éxito más representativo es "precios competitivos". Se propone una nueva versión de la misión donde incluya este factor clave sin dejar de lado la definición actual de su misión.

Se recomienda a CONSTRUCTODO revisar, analizar y diagnosticar su funcionamiento interno con el fin de actualizar su estructura organizacional, documentar, sistematizar y socializar sus procesos, e invertir en el desarrollo de las competencias de empleados a través de capacitaciones y entrenamientos con el fin de que estos mejoren su desempeño en las actividades que desarrollan.

CONSTRUCTODO debe realizar una inversión en tecnología que le permita documentar y sistematizar cada uno de los procesos y procedimientos de las áreas administrativas, operativas y financieras. Sin dejar de lado la inversión en nueva maquinaria para el alquiler de las mismas.

Se recomienda la realización e implementación de un programa ambiental con el fin de optimizar el uso de materiales, agua y energía y disminuir los costos, contribuyendo a la conservación del medio ambiente.

Se considera que en aras de ofrecer todo lo necesario para la construcción en un solo lugar; la Empresa puede implementar la estrategia de diferenciación focalización según Porter, donde la organización se concentra en un mercado regional o un grupo de compradores con la diferencia de ofrecer todo lo necesario para construcción en un solo lugar; desde la compra de materiales de construcción, ejecución de obras hasta comercialización de proyectos urbanísticos a través de la inmobiliaria. Al aplicar esta estrategia CONSTRUCTODO lograría ser diferente a las empresas del sector de la construcción en Tuluá y su zona de influencia. La estrategia consiste en brindar a los clientes un valor superior pero de buena calidad, características especiales de sus diseños y construcción y ante todo seguir conservando la buena atención por parte de los empleados. Incorporando nuevas tecnologías y servicios que las empresas competidoras no tengan como son la compra y venta de bien raíz e inmobiliaria.

Se recomienda a CONSTRUCTODO, seguir la estrategia de penetración en el mercado incrementando la participación de la Empresa en los mercados en los que opera actualmente, mediante precios competitivos, buena atención, publicidad y descuentos con los mismos productos y servicios de la construcción.

Con el fin de lograr los objetivos de la visión propuesta para el año 2020, “Lograr para el año 2020, ser una empresa reconocida a nivel departamental...”, la Empresa puede alternar sus estrategias, con la estrategia de Ansoff de Posicionamiento de Desarrollo del Mercado, donde se pretende con los mismo productos que se cuenta actualmente conquistar el departamento del Valle del Cauca, por medio de nueva maquinaria en alquiler, venta de materiales para la construcción, construcción de proyectos urbanísticos e incursionar en el negocio de las inmobiliarias. La ventaja es que el propietario de CONSTRUCTODO cuenta con el conocimiento y la experiencia en el negocio y una base de datos de clientes satisfechos con los servicios y productos ofrecidos.

Se recomienda a CONSTRUCTODO crear Uniones Temporales (UTE) con otras empresas del sector, que le permitan participar de grandes proyectos urbanísticos o licitaciones con el Estado. Estas uniones son una forma de colaboración entre las empresas, CONSTRUCTODO podría ejecutar proyectos y obras de volúmenes importantes. Esta cooperación favorecería a la Empresa en la disminución de sus costos, donde se aprovecharía las herramientas, conocimientos, personal de las empresas involucradas; distribuyendo de manera adecuada los riesgos y ganancias.

Se recomienda revisar y utilizar la información financiera como herramienta en la toma de decisiones. Se deben revisar los procesos con el fin de determinar las causas que están generando altos costos de ventas.

Por ultimo se recomienda realizar un análisis de la situación actual de sus colaboradores, logrando así reconocer la necesidad de establecer capacitaciones,

orientaciones y entrenamiento, a fin de asegurar que al ser aplicados por los empleados se evite gastar tanto dinero en reparaciones o accidentes, si la Empresa invierte en su talento humano a través de capacitaciones de seguridad industrial, mecánica básica de la maquinaria, manejo del sistema eléctrico de operaciones de los vehículos, entre otras. Se logrará mayor rendimiento de los empleados y de las actividades que ellos realizan a diario. Con la capacitación de personal la Empresa logrará mejorar la productividad de las máquinas de construcción en un 5% respecto al año anterior, ya que el personal tendrá un manejo adecuado de máquina y el mantenimiento preventivo de la misma, se evitarían daños insignificantes que hacen perder horas productivas de trabajo en reparación.

## BIBLIOGRAFÍA

Aktouf, O. La administración: entre tradición y renovación. Colombia: Programa Editorial Universidad del Valle. 2009

Almacén Constructodo. Informes Contables del año 2011- 2014

Alcaldía Municipal de Tuluá. Anuario Estadístico Municipio de Tuluá Valle del Cauca año 2012. Documento recuperado de <http://tulua.gov.co/documentos.shtml#Economía>

Alcaldía Municipal de Tuluá. Anuario Estadístico Municipio de Tuluá Valle del Cauca año 2012. Documento recuperado de <http://tulua.gov.co/documentos.shtml#Economía>

Alcaldía Municipal de Tuluá. Documento Técnico de Soporte de la Formulación al Plan de Ordenamiento Territorial del Municipio de Tuluá, Valle del Cauca 2014.

Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. <http://www.andi.com.co/>. 2015

Banco de Bogotá .Boletín económico regional primer trimestre 2015, Sur Occidente Valle del Cauca, Nariño, Cauca, Putumayo.2015

Banco de la Republica (2015). <http://www.banrep.gov.co/http://www.ccc.org.co/>

Betancourt, G. Benjamín. Análisis Sectorial y Competitividad. Cali, Colombia: Editorial Poemia. 2010

Betancourt, G. Benjamín. Entorno Organizacional. Cali, Colombia: Universidad del Valle. 2011

Betancourt, G. Benjamín. Guía Práctica para planes Estratégicos. Direccionamiento Estratégico para grupos de Investigación. Papeles de Trabajo. Cali, Colombia: Universidad del Valle. 2013

Cámara Colombiana de la Construcción Camacol. Documento de tendencias económicas. Marzo 2015. Documento recuperado de <http://camacol.co/informacion-economica/cifras-sectoriales/construccion-en-cifras>

Cámara Colombiana de la Construcción –CAMACOL, Departamento de estudios jurídicos, Consulta No. 0042 – 2007. Documento: Concepto Beneficios Construcción VIS. 2007

Cámara de Comercio de Medellín. Cluster de la Construcción 2015. Documento recuperado de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Cluster-y-Competitividad/Comunidad-Cluster/Cluster-Construccion.aspx>

Centro de Investigación Económica y Social Fedesarrollo. (2015) <http://www.fedesarrollo.org.co/publicaciones/publicaciones-periodicas/>

Crisis en Grecia y efectos en la economía Colombiana (2015). Periódico el Tiempo. Publicación recuperada de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/crisis-en-grecia-efectos-economia-colombiana/16055246>

David, F R. Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación.2013

Departamento Administrativo Nacional de Encuestas. Documento técnico Indicadores Económicos Alrededor de la Construcción - I trimestre de 2015. Documento recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/cuentas-economicas/cuentas-trimestrales>

Departamento Administrativo Nacional de Encuestas. Informe estadístico de Construcción 2015. Documento recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion>

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia (2015). <http://www.dian.gov.co/>

El Espectador (2015, Junio). <http://www.elespectador.com/noticias/economia>

Fundación Laboral de la Construcción. Arquitecto Juan Felipe Pons Achell, Marzo 2014, 1 edición. Documento Introducción a Lean Construction. Edition Madrid. 2014

Hernández, S., Fernández, C., y Baptista, P. Metodología de la Investigación. México: McGRAW.1997

Incontec Internacional. Documento de certificación ISO. Documento recuperado de <http://www.icontec.org/index.php/es/sectores/construccion-e-inmobiliario>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. <http://www.mincit.gov.co/>

Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio de Colombia. Subsidios de Vivienda 2015. Documento recuperado de <http://www.minvivienda.gov.co/sala-de-prensa/noticias/2015/mayo/minvivienda-anuncia-mas-subsidios-a-la-tasa-de-interes-y-30-mil-cupos-adicionales-de-mi-casa-ya-con-el-pipe-2-0>

Mintzberg, H. Ahlstrand, B. Lampel, J. Safari a la Estrategia. Buenos Aires, Argentina: Granica. 2010

Pérez, M. Guía Práctica de Planeación Estratégica. Facultad de Ciencias de La Administración. Universidad del Valle. Cali: Centro Editorial Universidad del Valle. 1990

Producto Interno Bruto primer trimestre del año 2015. (2015, Junio). Revista Semana. Publicación recuperada de <http://www.semana.com/economia/articulo/pib-de-colombia-crecio28-en-primer-trimestre-del-2015/431052-3>).

Proyecciones económicas para el año 2015. (2015, Mayo). Revista Dinero. Publicación recuperada de <http://www.dinero.com/economia/articulo/proyecciones-economicas-andi-para-2015/2045521-MAYO> 2015

Sectores de la construcción sostenibles en Colombia (2015, Junio). Periódico el Tiempo. Publicación recuperada de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/construccion-sostenible-en-colombia/14436963>

Serna, H. Planeación y Gestión Estratégica. Bogota, Colombia: Legis Editores. 1994

Steiner, G. A. Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber. México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. 1997

<http://de.construmatica.com/las-tic-en-el-sector-de-la-construccion/>

<http://dolar.com.co/dolar-historico/>

<http://dolar.wilkinsonpc.com.co/petroleo-wti.html?periodo=365&year=2015>.

<http://www.emb.cl/construccion/articulo.mvc?xid=1152>)

<http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=13228>

<https://es.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>