

**PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA INVERCOC  
S.A.S. DE LA CIUDAD DE PEREIRA.**

**JENY ALEJANDRA ACOSTA VALENCIA  
JULIO CESAR GUAPACHA RUIZ  
RONALD SALAZAR RINCÓN**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA  
FACULTAD DE TECNOLOGÍA  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL  
PEREIRA  
2015**

**PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA IN**

**JENY ALEJANDRA ACOSTA VALENCIA  
JULIO CESAR GUAPACHA RUIZ  
RONALD SALAZAR RINCÓN**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL TÍTULO DE PREGRADO EN  
ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA  
FACULTAD DE TECNOLOGÍA  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL  
PEREIRA  
2015**

**Nota De Aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

## **AGRADECIMIENTO**

Queremos darle gracias a DIOS por guiarnos siempre por el camino correcto y darnos la oportunidad de poder asumir este proyecto de vida y sacarlo adelante. Queremos agradecer de manera muy especial a la universidad Tecnológica de Pereira, y la calidad humana de nuestros profesores y compañeros que siempre nos apoyaron.

A nuestros padres y hermanos, por la tolerancia que siempre han tenido, pues sin su apoyo incondicional no hubiese sido posible cristalizar este sueño, para seguir complementando nuestra formación académica.

## CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>5</b>
<b>1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>7</b>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	7
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	9
1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	9
<b>2. OBJETIVOS</b> .....	<b>10</b>
2.1. OBJETIVO GENERAL .....	10
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	10
<b>3. JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>11</b>
<b>4. MARCO REFERENCIAL</b> .....	<b>12</b>
4.1. MARCO TEÓRICO .....	12
4.2. GLOSARIO .....	21
4.3. MARCO LEGAL .....	26
4.4. MARCO SITUACIONAL .....	30
<b>5. DISEÑO METODOLÓGICO</b> .....	<b>39</b>
5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	39
5.2. ALCANCE O DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	39
<b>5.2.1 Delimitación Temática</b> .....	39
<b>5.2.2 Delimitación temporal</b> .....	40
<b>5.2.3 Delimitación Espacial:</b> .....	40
5.3. DISEÑO ESTADÍSTICO: .....	40
<b>5.3.1 Definición de la Población:</b> .....	40
<b>5.3.2 Definición de la muestra:</b> .....	40
<b>5.3.3 Técnicas y procedimientos:</b> .....	42
<b>5.3.4 Método de Investigación:</b> .....	42
<b>6. ANALISIS INTERNO</b> .....	<b>45</b>
6.1. ANÁLISIS INTERNO ÁREA OPERATIVA .....	45
6.2. ANÁLISIS INTERNO ÁREA ADMINISTRATIVA .....	58
6.3. ANÁLISIS INTERNO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA GERENCIA .....	82
6.4. CONCLUSION GENERAL DEL ANALISIS INTERNO .....	86
<b>7. ANALISIS EXTERNO</b> .....	<b>87</b>
7.1. COMPORTAMIENTO DEL PIB .....	87
7.2. OCUPACION .....	95
7.3. COMPORTAMIENTO DEL SECTOR: LICENCIAS OTORGADAS, OBRAS EN PROCESO Y OBRAS TERMINADAS .....	99

7.4. COMPORTAMIENTO DEL SECTOR SEGÚN DESTINO DE CONSTRUCCION.....	103
7.5. ANALISIS LOCAL DEL COMPORTAMIENTO DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCION.....	106
7.6. MATRIZ PERFIL DE COMPETITIVIDAD.....	114
7.7. MATRIZ POAM.....	114
7.8. MATRIZ DOFA.....	117
<b>8. PROPUESTA DE MODELO ADMINISTRATIVO.....</b>	<b>123</b>
8.1. PROCESO PARA DEFINIR LA MISION.....	123
8.2. PROCESO PARA DEFINIR LA VISION.....	124
8.3. PROCESO PARA LA DEFINICION DE LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS.....	125
8.4. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA: DESARROLLO Y FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.....	126
8.5. ESTRUCTURAS ORGANIZACIONAL PROPUESTA.....	119
CONCLUSIONES.....	133
RECOMENDACIONES.....	135
BIBLIOGRAFÍA.....	136
ANEXOS.....	1

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Actividad Edificadora y su Cadena de Valor .....	33
Ilustración 2: Actividad Edificadora en Pereira, 2005 – 2013.....	34
Ilustración 3: Unidades de Vivienda Licenciadas .....	35
Ilustración 4: Precio Promedio por M2 .....	36
Ilustración 5: Pregunta 1 Área Operativa .....	45
Ilustración 6: Pregunta 2 Área Operativa .....	46
Ilustración 7: Pregunta 3 Área Operativa .....	46
Ilustración 8: Pregunta 4 Área Operativa .....	47
Ilustración 9: Pregunta 5 Área Operativa .....	47
Ilustración 10: Pregunta 6 Área Operativa .....	48
Ilustración 11: Pregunta 7 Área Operativa .....	48
Ilustración 12: Pregunta 8 Área Operativa .....	49
Ilustración 13: Pregunta 9 Área Operativa .....	49
Ilustración 14: Pregunta 10 Área Operativa .....	50
Ilustración 15: Pregunta 11 Área Operativa .....	51
Ilustración 16: Pregunta 12 Área Operativa .....	51
Ilustración 17: Pregunta 13 Área Operativa .....	52
Ilustración 18: Pregunta 14 Área Operativa .....	53
Ilustración 19: Pregunta 15 Área Operativa .....	54
Ilustración 20: Pregunta 1 Área Administrativa .....	59
Ilustración 21: Pregunta 2 Área Administrativa .....	59
Ilustración 22: Pregunta 3 Área Administrativa .....	60
Ilustración 23: Pregunta 4 Área Administrativa .....	61
Ilustración 24: Pregunta 5 Área Administrativa .....	61
Ilustración 25: Pregunta 6 Área Administrativa .....	62
Ilustración 26: Pregunta 7 Área Administrativa .....	63
Ilustración 27: Pregunta 8 Área Administrativa .....	64
Ilustración 28: Pregunta 9 Área Administrativa .....	64
Ilustración 29: Pregunta 10 Área Administrativa .....	65
Ilustración 30: Pregunta 11 Área Administrativa .....	65
Ilustración 31: Pregunta 12 Área Administrativa .....	66
Ilustración 32: Pregunta 13 Área Administrativa .....	66
Ilustración 33: Pregunta 14 Área Administrativa .....	67
Ilustración 34: Pregunta 15 Área Administrativa .....	68
Ilustración 35: Pregunta 16 Área Administrativa .....	68
Ilustración 36: Pregunta 17 Área Administrativa .....	69
Ilustración 37: Pregunta 18 Área Administrativa .....	69
Ilustración 38: Pregunta 19 Área Administrativa .....	70
Ilustración 39: Pregunta 20 Área Administrativa .....	70
Ilustración 40: Pregunta 21 Área Administrativa .....	71

Ilustración 41: Pregunta 22 Área Administrativa .....	71
Ilustración 42: Pregunta 23 Área Administrativa .....	72
Ilustración 43: Pregunta 24 Área Administrativa .....	72
Ilustración 44: Pregunta 25 Área Administrativa .....	73
Ilustración 45: Pregunta 26 Área Administrativa .....	73
Ilustración 46: Pregunta 27 Área Administrativa .....	74
Ilustración 47: Pregunta 28 Área Administrativa .....	74
Ilustración 48: Pregunta 29 Área Administrativa .....	75
Ilustración 49: Pregunta 30 Área Administrativa .....	75
Ilustración 50: Pregunta 31 Área Administrativa .....	76
Ilustración 51: Pregunta 32 Área Administrativa .....	76
Ilustración 52: Pregunta 33 Área Administrativa .....	77
Ilustración 53: Estructura del Análisis Externo .....	87
Ilustración 54: Variación Porcentual Acumulada Anual del PIB .....	88
Ilustración 55: Comportamiento del PIB por Actividad Económica .....	89
Ilustración 56: Comportamiento de la Actividad Construcción .....	90
Ilustración 57: Crecimiento Anual del PIB .....	91
Ilustración 58: Crecimiento del PIB según Actividad Económica .....	92
Ilustración 59: Participación Porcentual por Actividad Económica dentro del PIB nacional .....	94
Ilustración 60: Tasa de Desempleo.....	96
Ilustración 61: Generación de Empleo Sector de la Construcción .....	97
Ilustración 62: Cambios en el Nivel de Ocupación Sectorial .....	98
Ilustración 63: Comportamiento Regional del Empleo .....	99
Ilustración 64: Censo Edificaciones según Estado de Obra .....	100
Ilustración 65: Actividad Edificadora en Pereira.....	101
Ilustración 66: Área Urbana de Pereira.....	102
Ilustración 67: Comportamiento del Sector Según Destino de Construcción.....	103
Ilustración 68: Destinación según VIS .....	104
Ilustración 69: Total construcciones por Destinos.....	104
Ilustración 70: Sector de la Construcción según Destino.....	105
Ilustración 71: Total Construcciones de Hospitales .....	106
Ilustración 72: Sector por Código CIU en Risaralda.....	108
Ilustración 73: Crecimiento del Sector .....	111
Ilustración 74: Matriz Perfil de Competitividad .....	114
Ilustración 75: Matriz DOFA.....	119



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Matriz DOFA .....	23
Tabla 2: Agrupación de Preguntas Área Operativa.....	53
Tabla 3: Agrupación de Preguntas Área Administrativa.....	75
Tabla 4: Participación Porcentual por Actividad Económica dentro del PIB nacional .....	92
Tabla 5: Distribución de Empresas por Actividad Económica.....	105
Tabla 6: Análisis de Competidores .....	111
Tabla 7: Matriz POAM.....	115

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta Personal Operativo .....	138
Anexo 2: Encuesta Personal Administrativo .....	141
Anexo 3: Entrevista con la Gerencia.....	146

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el mundo ha experimentado muchos cambios, los cuales han llevado a las empresas a implementar procesos y manejar herramientas que le permitan estar en una buena posición para hacerle frente a dichos cambios y permanecer vigentes en el mercado.

Pese al conocimiento que se tiene de estos cambios, algunas empresas aún no los implementan y realizan sus procesos de manera rutinaria, lo que puede restarles capacidad para hacer frente a empresas que probablemente dominen el mercado, así como de expandirse y llegar a ser los líderes del mercado.

Un factor clave en este proceso, es el mejoramiento de las prácticas administrativas a través de las cuales se busca obtener resultados productivos de la más alta calidad, no sólo con el fin de ofrecer el mejor producto sino también de brindar el mejor servicio integral a los clientes.

INVERCOC S.A.S, es una empresas que aún no realiza sus procesos enmarcados dentro de algún modelo administrativo, por lo que la necesidad de evaluar y mejorar las formas de trabajo y gestión para organizar su proceso administrativo, es determinante para la optimización en el desarrollo de sus actividades, con el propósito de establecer el curso de acción para la consolidación de su posición en el mercado.

El plan estratégico es una herramienta que puede generar para la empresa el desarrollo organizacional que desea, ya que a través de esta se puede dar un direccionamiento estratégico, con el cual revisen las bases de lo que se tiene y de acuerdo a esto formular objetivos y la manera de cumplir cada uno de ellos, para así, llegar a tener mayor participación en el mercado o incursionar en nuevos nichos y tener más rentabilidad que es la finalidad de toda organización.

Para darle solución a esta situación se presente una propuesta de un modelo administrativo para la empresa INVERCOC S.A.S. de la ciudad de Pereira, que le permita el logro de las metas, el cumplimiento de los objetivos y establecer los

planes estratégicos para el mejoramiento continuo que garantice su permanencia en el tiempo y su expansión en el mercado.

Durante el desarrollo del presente trabajo, se emplearon diferentes técnicas proporcionadas por la herramienta de la planeación estratégica para la recolección y valoración de la información, tales como: Matriz POAM y Matriz de perfil de competitividad, para evaluar el entorno de la empresa. La matriz de perfil de capacidad interna, la cual se complementó mediante la aplicación de unas encuestas y la elaboración de una entrevista al personal, para realizar el diagnóstico interno, y posteriormente, integrando tanto lo interno como lo externo, se elaboró la matriz DOFA, la cual nos indicó la estrategia a la que debe apuntar la empresa y nos ayudó a presentar la propuesta acorde a las necesidades detectadas en la empresa.

# 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La actividad edificadora es uno de los sectores más tradicionales y que más encadenamientos muestra en la economía colombiana. Su desarrollo abarca distintos sectores, entre los cuales se encuentran la extracción primaria, la elaboración de bienes industriales relacionados con la actividad y las actividades de financiamiento entre otras<sup>1</sup>.

El sector de la construcción ha sido uno de los principales motores que ha impulsado el crecimiento del país, desde el año 2000, al incrementar su participación en el PIB total en cerca de 2,35 puntos porcentuales<sup>2</sup>. El Eje Cafetero no ha sido ajeno a esta tendencia del sector en la última década, Esto, no sólo se ve en la expansión de las ciudades capitales y en la mayor disponibilidad de vivienda que tiene el consumidor corriente, también se ve en la economía regional. Los datos del Departamento Nacional de Estadísticas (Dane), señalan que el sector de la construcción participa dentro del Producto Interno Bruto (PIB) de Caldas, Quindío y Risaralda, con el 9,4%, al cierre de 2011.<sup>3</sup>

En términos generales, la construcción como participación en el PIB, tiene una tendencia creciente, que también se ve reflejada en la generación de empleo. Las cifras del Dane señalan que de la actividad de la construcción derivan su sustento en el Eje Cafetero más de 35.000 personas, que representan entre 6% y 7%, del total de la población ocupada. Caldas y Risaralda son las zonas que más aportan a esa proporción con 12.000 y 16.000 empleos respectivamente.<sup>4</sup>

De acuerdo a este panorama, las empresas deben desarrollar estrategias adecuadas a sus necesidades, que les permitan un desarrollo organizacional y les ayude a adaptarse a las nuevas tendencias, basado en teorías administrativas coherentes con los propósitos misionales, estableciendo los parámetros para medir sus resultados y mejorar sus métodos, trazando los lineamientos que permitan garantizar la supervivencia en un sector del mercado cada vez más

---

<sup>1</sup> <http://www.mineduacion.gov.co/1621/w3-article-299750.html>

<sup>2</sup> [Ibid.](#)

<sup>3</sup> <http://www.larepublica.co/infraestructura/el-sector-de-la-construcci%C3%B3n-le-aporta-al-producto-interno-bruto-del-eje-cafetero>

<sup>4</sup> [Ibid.](#)

agresivo, y en el que se confía responda a unos modelos tanto regionales como nacionales de producción.

INVERCOC S.A.S es una empresa del sector de la construcción dedicada a la construcción de bienes inmuebles no residenciales para el sector salud; se creó en el año 2012 para atender los requerimientos de la empresa Oncólogos del Occidente S.A., en la construcción de la sede hospitalaria en el municipio de Cartago y realizar la ampliación de la sede ubicada en la Avenida Circunvalar en la ciudad de Pereira. Desde su creación ha presentado un rápido crecimiento, con la asignación de la construcción de otras sedes hospitalarias de Oncólogos las cuales se ubicarán una en la ciudad de Armenia y otra en la Ciudad de Manizales.

Sin embargo, este crecimiento se ha dado de forma empírica, la administración y asignación de los recursos se ha realizado sin establecer una metodología. Si bien se realizan los procesos y procedimientos para el funcionamiento de la empresa, estos no se han definido ni caracterizado, de manera que se desarrollan con base en la experiencia y las costumbres de los funcionarios.

La falta de un modelo administrativo, representa un obstáculo para el crecimiento y expansión de la empresa. Igualmente se presenta una necesidad de tener una misión, una visión, una política, unos objetivos y unos principios claramente definidos, que permitan organizar las funciones administrativas, así como enfocar y definir los procesos y procedimientos, para lograr una continuidad en el tiempo, su fortalecimiento y expansión.

Analizando esta situación en INVERCOC S.A.S., se observa que la falta de parámetros claros de trabajo, de procesos adecuadamente definidos, así como la ausencia de indicadores que permitan medir la eficiencia operacional y el impacto de los resultados, no le ha permitido a la organización evaluar la conveniencia de algunas decisiones y establecer las acciones que permitan a la empresa obtener mejores resultados, buscar nuevas oportunidades en el mercado, así como posibilidades de expansión.

La empresa se encuentra en proceso de crecimiento, por ende la elaboración de la propuesta de un modelo administrativo le ayudará a INVERCOC S.A.S. a lograr una administración eficiente de sus recursos. De allí la importancia de un sistema adecuado que oriente a la empresa en los problemas de decisión a los que se enfrentan los dirigentes, que permita el logro de metas y el cumplimiento de los objetivos, y permita establecer los planes estratégicos para el mejoramiento continuo de la empresa.

La realización y presentación de la propuesta de un modelo administrativo para INVERCOC S.A.S, acorde a sus características y necesidades, se convierte en una oportunidad para crear ventajas competitivas, mejorar los procesos existentes,

generando un compromiso organizacional hacia la gestión estratégica, posibilitando la acreditación dentro del sector y la permanencia productiva y comercial en el medio.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es el modelo administrativo que le permite a la empresa INVERCOC S.A.S. mejorar su desarrollo organizacional?

## **1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Cuál es la situación actual, a nivel administrativo y organizacional de la empresa INVERCOC S.A.S.?
- ¿Cuál es la situación del entorno y del sector y la forma en que afecta a la empresa INVERCOC S.A.S.?
- ¿Cuál es la estrategia y estructura organizacional adecuada para la empresa INVERCOC S.A.S.?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar una propuesta de un modelo Administrativo basado en la planeación estratégica, para la empresa INVERCOC S.A.S de la ciudad de Pereira, que le permita su desarrollo organizacional.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Elaborar el diagnóstico de la situación administrativa y organizacional de la empresa INVERCOC S.A.S.
- Realizar un diagnóstico del entorno de la empresa INVERCOC S.A.S., para identificar los factores que afectan su desarrollo.
- Proponer la estructura organizacional y el proceso de planeación estratégica para la empresa INVERCOC S.A.S.



### 3. JUSTIFICACIÓN

Se espera que a través de la de la elaboración y presentación de la propuesta de un modelo administrativo basado en la planeación estratégica, se amplíe el futuro de la empresa INVERCOC S.A.S, para que pueda reducir la incertidumbre respecto a su incursión en otros campos de la construcción y pueda tener una visión más amplia sobre las oportunidades que ofrece el mercado en este sector.

Es necesario estructurar el direccionamiento estratégico, para que así la empresa pueda organizar las funciones administrativas, caracterizar los procesos y tener claro su rumbo para poder crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado.

Este trabajo le brinda a la empresa una herramienta útil, la cual si la empresa toma posteriormente la decisión de implementar, contribuirá a su organización y a la sinergia en sus procesos; introduciendo una cultura de pensamiento estratégico que se convirtieran en una base para la toma de decisiones y la actuación gerencial, que lleve tanto al crecimiento de la organización como a sus sostenibilidad en el tiempo.

## **4. MARCO REFERENCIAL**

La modernización de procesos tanto internos como externos de las organizaciones, hace que las empresas se encuentren en una revisión constante de las técnicas administrativas orientadas al logro de sus objetivos. Para ello, deben revisar diferentes modelos administrativos que puedan implementar de acuerdo a sus necesidades.

Los modelos administrativos representan una herramienta que las empresas emplean para su correcto funcionamiento, y al aplicar el modelo que mejor se adapte a sus necesidades puede garantizar el logro de los objetivos trazados.

Es importante que la decisión de adopción del modelo no sea externa a la empresa, debe ser una acción proveniente de la alta gerencia para direccionar los destinos de la organización, debe involucrar toda la organización generando una cultura de aprendizaje, donde los procesos se realicen acorde al direccionamiento de tal forma que le permita a la empresa generar valor agregado al cliente interno (los empleados) y al cliente externo (usuarios y compradores) para lograr una empresa que genere margen de valor permanente, y que se renueve a partir de su aprendizaje, retroalimentación y continuo mejoramiento.

La elaboración y presentación de la propuesta de un modelo administrativo para la empresa INVERCOC S.A.S basado en el modelo de planeación estratégica, requiere de los siguientes marcos para su desarrollo:

### **4.1. MARCO TEÓRICO**

La elaboración de la propuesta de un modelo administrativo para la empresa INVERCOC S.A.S, requiere de un soporte teórico, conceptual, legal y situacional y del conocimiento de las teorías planteadas por diferentes autores, que faciliten la identificación y el análisis de los distintos enfoques estratégicos para el desarrollo del proceso de planeación estratégica planteado en el presente trabajo.

## Antecedentes de la Planeación Estratégica

Aunque hay diversos ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico<sup>5</sup>.

Desde tiempos remotos se han utilizados técnicas de planificación y estrategias especialmente como tácticas de guerra, los griegos hablaban de *stategos* “general”, “ejercito”, y utilizaban el verbo como “planificar” la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos”. Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.<sup>6</sup>

Sun Tzu es el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV A.C), durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo, no obstante no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva<sup>7</sup>. Más tarde, Nicolás Maquiavelo en su libro El Príncipe también explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno.

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.<sup>8</sup>

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra la teoría del juego; “una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta”.<sup>9</sup>

Solo a principio del siglo XX se menciona la palabra planificación en la literatura científica, con Taylor y Fayol. La Planificación adquiere carácter científico, Taylor y Fayol (1811 y 1916 respectivamente), quisieron sustituir el empirismo en las

---

<sup>5</sup> *Ibíd.*

<sup>6</sup> Espinoza Heisbell. (2006, Febrero 15). Artículo: Planificación - herramienta útil para la visualización del futuro.

<sup>7</sup> *Ibíd.*

<sup>8</sup> Amador Posadas Fátima Jackeline. (2002, abril 10). *La planeación estratégica en el proceso administrativo.*

<sup>9</sup> *Ibíd.*

empresas por un método científico en que la planificación interviniera como función e instrumento de la dirección. Taylor dedicó sus estudios en la eficacia y la productividad, realizando los principios de administración científicas, descrito en cuatro principios básicos: Principios de Planeación, Principio de Preparación, Principio de Control y el Principio de ejecución, mientras Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.<sup>10</sup>

En la época moderna, al finalizar la Segunda Guerra Mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación (planeación) estratégica.<sup>11</sup>

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. Así mismo las primeras formas de negocios y, otros tipos de organizaciones de producción de servicios y productos, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente. La causa, que llegó a ser conocida como problema estratégico, se percibió entonces como originada en un desajuste técnico y económico entre los productos de la firma por un lado y las demandas del mercado por el otro. Se vio que la solución radicaba en la planeación estratégica, que consistía en un análisis racional de las oportunidades ofrecidas por el medio ambiente, de los puntos fuertes y débiles de la firma y de la selección de un compromiso (estratégico) entre los dos que mejor satisficieron los objetivos de la firma. Una vez escogida la estrategia, la parte crítica de la solución había sido conseguida y la firma podía proceder a implementarla. La percepción del problema estratégico, ha ido experimentando cambios rápidos y dramáticos, debido a una comprensión mejorada de la naturaleza real del desajuste con el medio ambiente y de los procesos incorporados para obtener una solución.<sup>12</sup>

Henry Mintzberg: “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo” en su opinión, los objetivos, planes y base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y en la realidad está haciendo<sup>13</sup>.

---

<sup>10</sup> Espinoza Heisbell. (2006, Febrero 15). Artículo: Planificación - herramienta útil para la visualización del futuro.

<sup>11</sup> Amador Posadas Fátima Jackeline. (2002, abril 10). *La planeación estratégica en el proceso administrativo*.

<sup>12</sup> *Ibíd.*

<sup>13</sup> *Ibíd.*

En 1954 Peter Drucker opina que: “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener”.<sup>14</sup>

1962 Alfred Chandler, el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas” (1ra definición moderna de estrategia >strategy andstructure>)<sup>15</sup>.

Igor Ansoff (1980), gran teórica de la estrategia, identifica la aparición de la planificación estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas.<sup>16</sup>

### **Importancia de la planeación estratégica**

La planeación estratégica es una herramienta fundamental para el desarrollo y ejecución de proyectos, es un proceso sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro, siguiendo para ello una serie de pasos y estrategias que puedan definir los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.<sup>17</sup>

La importancia de la planeación estratégica consiste, en establecer un camino bien definido en el cual la empresa puede conducirse firmemente en el presente y orientar su futuro. Con la planeación estratégica, se desarrolla una visión de lo que se quiere alcanzar a largo plazo, al mismo tiempo permite dar claridad sobre lo que se quiere decir y a dónde se quiere llegar.

Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio útil. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización<sup>18</sup>

---

<sup>14</sup> Ibíd.

<sup>15</sup> Ibíd.

<sup>16</sup> Ibíd.

<sup>17</sup> Espinoza Heisbell. (2006, Febrero 15). Artículo: Planificación - herramienta útil para la visualización del futuro.

<sup>18</sup> Fuentes y Fuentes Luis Andreni. (2007, diciembre). Planeación estratégica de la pequeña empresa

## Planeación

Muchos autores se han preocupado por la función de planeación y han desarrollado sus propias definiciones, aunque lo expresan diferente, guardan elementos comunes; todos ellos coinciden en considerar que la planeación se convierte en la función fundamental del proceso administrativo para la supervivencia de la empresa:

**Koontz o'donnell:** Junto a Terry apoyan a Fayol al decir que la previsión es la base de la planeación. Considera la planeación como: “una función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa”. Definen la planeación con un puente que se elige dónde nos encontramos y dónde queremos ir. Es un proceso intelectual, es la determinación consciente de vías de acción<sup>19</sup>.

**Fayol:** Afirma que la Toma de Decisiones también hace parte de las funciones de la organización. Señaló cómo las funciones del administrador la prevención, organización, coordinación y control, que expresado en términos más actuales no es otra cosa que la planeación, organización, dirección y control<sup>20</sup>.

**George r. Terry:** Es la selección y relación de hechos así como la información y el uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se creen son necesarias para alcanzar los resultados deseados<sup>21</sup>.

**Agustín reyes ponce:** Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

**Josseph I. Massie:** Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre las alternativas, cursos de acción a partir de los cuales establece los objetivos.

**Burt k. Scanlan:** Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias.

---

<sup>19</sup> KOONTZ, Harold y O'DONELL CIRIL, Welhrich. Administración. México: Editorial Mc Graw and Hill. 1985.

<sup>20</sup> [http://www.colpos.mx/cocoan/cisb/capitulo\\_1.pdf](http://www.colpos.mx/cocoan/cisb/capitulo_1.pdf)

<sup>21</sup> Ibid.

**Ernest dale:** Determinación del conjunto de objetivos para obtenerse en el futuro y los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos.

**Rusell ackoff:** Para Ackoff la planeación es un proceso de toma de decisiones, pero es igualmente claro que la toma de decisiones no siempre equivale a la planeación. Ackoff toma a esta función administrativa como lo que hacemos antes de realizar una acción, es decir, es una toma de decisión “anticipada”, donde se decide qué va a hacerse y de qué manera, para conseguir determinadas cosas en el futuro, por esto deben tomarse decisiones antes de actuar, pero de lo contrario la planeación no sería necesaria.

**Ezequiel ander:** Planificar es el proceso de preparar un conjunto de decisiones para la acción futura, dirigida al logro de objetivos por medio preferibles. Es un proceso, una actividad continua que no termina con la formulación de un plan sino que implica reajuste permanente entre medio y fines.

**Guzmán valdivia:** Define la planeación así: “actividad sistémica apoyada en datos objetivos en posibilidades reales, en estudios técnicos para que la previsión sirva de fundamento sólido a las políticas y programas y estos sean a su vez instrumentos eficaces y de verdadera utilidad”<sup>22</sup>.

**Idalberto chiavenato:** Describe a la planeación como: “la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura”<sup>23</sup>.

**Peter drucker:** Asegura que pocas compañías tiene ideas precisas de su misión, lo que ocasiona tomar un camino equivocado que conduce a sus peores errores, y de ahí la falta de planeación de muchas empresas.

### **Planeación Estratégica:**

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro<sup>24</sup>.

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

---

<sup>22</sup> [http://www.colpos.mx/cocoan/cisb/capitulo\\_1.pdf](http://www.colpos.mx/cocoan/cisb/capitulo_1.pdf)

<sup>23</sup>. “Introducción a la teoría General de la Administración”. Mc Graw Hill. Bogotá, 1986.

<sup>24</sup> SERNA GOMEZ Humberto. Gerencia Estratégica 11ª Ed. Bogotá. 3R Editores, 2014 p.55.

1. ¿Cuál es el negocio?
2. ¿Cuáles son las características del entorno y la competencia?
3. ¿Dónde están las competencias organizacionales?
4. ¿Adónde se quiere llegar?
5. ¿Cómo llegar?
6. ¿Cómo medir el logro de metas y objetivos?

La planificación estratégica así entendida tiene seis componentes fundamentales:

1. Los estrategas
2. El direccionamiento estratégico
3. El diagnóstico estratégico
4. Las opciones estratégicas
5. La formulación estratégica
6. La auditoría estratégica

## **Los Estrategas**

En general, se definen como estrategas aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa (miembros de la junta directiva, el presidente o gerente y los vicepresidentes) a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización.

Sin embargo, este concepto, dentro de una visión estratégica, es bastante limitado. Por ello, se entenderá por estrategia a todas las personas o todos los funcionarios de una organización que tienen capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización<sup>25</sup>.

## **El Direccionamiento Estratégico**

Para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado, las organizaciones deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> SERNA GOMEZ Humberto. Gerencia Estratégica 11ª Ed. Bogotá. 3R Editores, 2014 p.56.

<sup>26</sup> Ibid.Pag..59.



## **Principios Corporativos**

Un proceso de planificación estratégica se inicia por identificar y definir los principios de la organización.

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Estos definen aspectos importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

## **Misión**

Cada organización es única porque sus principios, sus valores, su visión, la filosofía de sus dueños, los colaboradores y los grupos con los que interactúan en el mercado son para todos diferentes. Esta diferencia se refleja precisamente en la definición, en el propósito de la organización, el cual se operacionaliza en la visión.

La misión es, entonces, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

En términos generales, la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas:

1. ¿Para qué existe la organización?
2. ¿Cuál es su negocio?
3. ¿Cuáles son sus objetivos?
4. ¿Cuáles son sus clientes?
5. ¿Cuáles son sus prioridades?
6. ¿Cuáles son sus responsabilidades y derechos frente a sus colaboradores?
7. ¿Cuál es su responsabilidad social?

La misión, por tanto, debe formularse claramente, definirse y conocerse por todos los colaboradores<sup>27</sup>.

## **Visión**

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta

---

<sup>27</sup> SERNA GOMEZ Humberto. Gerencia Estratégica 11ª Ed. Bogotá. 3R Editores, 2014 p.61.

dirección de la compañía; debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. Requiere líderes para su definición y para su cabal realización.

La visión señala rumbo, da dirección; es la cadena o el lazo que une, en las empresas, el presente con el futuro<sup>28</sup>.

### **El Diagnóstico Estratégico**

El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía, tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a las preguntas: ¿dónde estábamos? y ¿dónde estamos hoy?

Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno, con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización.

El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.

El diagnóstico estratégico incluye, por tanto, la auditoría del entorno, la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas<sup>29</sup>.

### **Las Opciones Estratégicas**

Definido el direccionamiento estratégico de la compañía, y realizado el diagnóstico estratégico y el análisis DOFA, deberán explorarse las opciones que la compañía tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades.

Para ello, con base en el DOFA y el análisis de vulnerabilidad efectuados en el diagnóstico, la compañía deberá: definir los vectores de su comportamiento futuro en el mercado, analizar el comportamiento de su portafolio de productos, definir los objetivos globales de la compañía, y determinar las estrategias globales y los proyectos estratégicos que le permitirán lograr eficiente y eficazmente su misión<sup>30</sup>.

### **Formulación Estratégica**

---

<sup>28</sup> Ibid.Pag.62.

<sup>29</sup> Ibid.Pag.64.

<sup>30</sup> SERNA GOMEZ Humberto. Gerencia Estratégica 11ª Ed. Bogotá. 3R Editores, 2014 p.65.

Las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos.

Los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el presupuesto estratégico, el cual, en definitiva, es el verdadero plan estratégico. El presupuesto estratégico debe ejecutarse dentro de las normas de la compañía. Además, deberá monitorearse y auditarse la ejecución del plan como parte importante del proceso de planeación estratégica<sup>31</sup>.

### **La Auditoría Estratégica**

El desempeño de la organización debe monitorearse y auditarse. Para ello, con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico, se definirán unos índices que permitirán medir el desempeño de la organización.

Esta medición se realizará en forma periódica, de tal manera que retroalimente oportunamente el proceso de planeación estratégica y puedan, por tanto, introducirse los ajustes o modificaciones que la situación requiera.

## **4.2. GLOSARIO**

El marco conceptual es la elaboración conceptual del problema. En él aparecen las definiciones de las variables contempladas en el problema y en los objetivos de investigación, y de los términos que van a ser utilizados con mayor frecuencia. Tales definiciones las hace el investigador de acuerdo a su criterio, a las definiciones propuestas por otros investigadores y, en caso tal, a la teoría en la que se apoya la investigación<sup>32</sup>.

A continuación se presenta una definición de los conceptos claves que se emplearán en el desarrollo de la Propuesta de un Modelo Administrativo para la empresa "INVERCOC S.A.S".

---

<sup>31</sup>SERNA GOMEZ Humberto. Gerencia Estratégica 11ª Ed. Bogotá. 3R Editores, 2014 p.66.

<sup>32</sup> LERMA Héctor Daniel. Metodología de la Investigación 3a. ed. Bogotá 2004. p. 50.

**4.2.1. Administración:** es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales<sup>33</sup>.

- **Planificar:** Es el proceso que comienza con la visión que tiene la persona que dirige a una organización; la misión de la organización; fijar objetivos, las estrategias y políticas organizacionales, usando como herramienta el mapa estratégico; todo esto teniendo en cuenta las fortalezas/debilidades de la organización y las oportunidades/amenazas del contexto (Análisis FODA). La planificación abarca el largo plazo (de 5 a 10 o más años), el mediano plazo (entre 1 y 5 años) y el corto plazo, donde se desarrolla el presupuesto anual más detalladamente. En la actualidad los cambios continuos generados por factores sociales, políticos, climáticos, económicos, tecnológicos, generan un entorno turbulento donde la planificación se dificulta y se acortan los plazos de la misma, y obligan a las organizaciones a revisar y redefinir sus planes en forma sistemática y permanente.
- **Organizar:** Responde a las preguntas ¿Quién? va a realizar la tarea, implica diseñar el organigrama de la organización definiendo responsabilidades y obligaciones; ¿cómo? se va a realizar la tarea; ¿cuándo? se va a realizar; mediante el diseño de proceso de negocio, que establecen la forma en que se deben realizar las tareas y en qué secuencia temporal; en definitiva organizar es coordinar y sincronizar.
- **Dirigir:** Es la influencia o capacidad de persuasión ejercida por medio del Liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos de toma de decisiones.
- **Controlar:** Es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema de Control de gestión<sup>34</sup>.

**4.2.2. Planeación:** Comprende la fijación de objetivos organizacionales, metas, políticas, estrategias y programas, precede a la ejecución de las funciones administrativas de organizar, dirigir y controlar. Los planes proporcionan un medio racional para lograr los objetivos.

---

<sup>33</sup> Chiavenato Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, 7a. ed.2004, p. 10.

<sup>34</sup><http://odauts.com/blogsuts/admongeneral/files/2013/05/Administraci%C3%B3n-General-Organizaci%C3%B3n-y-Empresa.pdf>

**4.2.3. Estrategia:** Es el programa general que se traza para alcanzar los objetivos de una organización y cumplir así su misión; esta proporciona las personas y recursos en juego frente a los problemas y riesgos que plantea el entorno.

**4.2.4. Planeación Estratégica:** Consiste en crear un sistema flexible e integrado de los objetivos y de sus estrategias correspondientes que sirven como punto de referencia para visualizar en qué grado se alcanzan los objetivos, con una coherencia entre el esfuerzo de las personas y el valor relativo de cada meta.

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.<sup>35</sup>

**4.2.5. Diagnóstico Estratégico:** Frente al diagnóstico estratégico se debe responder a las preguntas ¿Dónde estábamos? ¿Dónde estamos hoy?

Para esto es necesario obtener y procesar información, sobre el entorno, con el fin de identificar, debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas por medio del análisis DOFA.

- **Diagnóstico Interno:** Lo integra el análisis de capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad técnica o tecnológica y capacidad de talento humano.
- **Diagnóstico Externo:** Lo integra el análisis de factores económicos, factores políticos, factores sociales, factores tecnológicos, factores geográficos y, factores competitivos.

**4.2.6. Dirección Estratégica:** Es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos, cuyo propósito es explorar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro.<sup>36</sup>

**4.2.7. Diseño Organizacional:** Disciplina que se ocupa de la generación y cambio de estructura de una organización, de manera que sea capaz de servir de soporte

---

<sup>35</sup> Gerencia Estratégica por Humberto Serna Gómez, 3R editores

<sup>36</sup> David Fred R. Strategic management. Pearson Educación, 2003. p. 5.

para la implantación de la estrategia elegida, para que se consigan los objetivos formulados para el conjunto de la organización.<sup>37</sup>

**4.2.8. Misión:** Declaración del propósito de la organización, es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general.<sup>38</sup>

**4.2.9. Visión:** Es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.<sup>39</sup>

**4.2.10. Fijación de Objetivos:** Los objetivos deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, estimulantes, realizables entre las unidades de la organización. Los objetivos fijados con claridad producen múltiples beneficios, suministran dirección, y reducen incertidumbre y conflictos, estimulando de esta manera a la organización.

**4.2.11. Planes de Acción:** Son las tareas que deben realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación.

**4.2.12. Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM):** Es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma<sup>40</sup>.

**4.2.13. Perfil Competitivo (PC):** El análisis de competencia del diagnóstico del entorno. Michael Porter se centra en los rivales o competidores de una firma como factores fundamentales para el análisis y auditoría externa que debe realizar una organización.

---

<sup>37</sup> Daft Richard L. Organizational (L, 2005)theory and design, Thomson Learning Ibero, 2005. p. 86.

<sup>38</sup> Fleitman Jack. Negocios Exitosos, Mc Graw Hill, 2000. p. 37.

<sup>39</sup> Ibíd..., p. 283.

<sup>40</sup> Ibíd. Pág. 151.

Una empresa puede desarrollar una estrategia competitiva que le ayude a competir efectivamente con sus rivales y asegurar así una posición financiera favorable en el mercado. Porter dice que una estrategia competitiva efectiva requiere:

1. Análisis estructural de la industria.
2. Análisis del competidor.
3. Análisis de la evolución de la industria<sup>41</sup>.

**4.2.14. Análisis DOFA:** DOFA es la sigla para las palabras que componen el concepto: debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad interna (PCI), del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM) y del análisis de competitividad (perfil competitivo PC), el análisis de la DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Cuanto más competitiva en comparación con sus competidores sea la empresa, mayores probabilidades tendrá de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva. El análisis DOFA, así como el de vulnerabilidad, integran el diagnóstico estratégico y lo hacen por tanto global.

El desarrollo de una estrategia corporativa comprende tres elementos clave:

- a) Identificar una ventaja distintiva o competitiva de la organización.
- b) Encontrar un nicho en el medio.
- c) Encontrar el mejor acoplamiento entre las ventajas competitivas, las comparativas y los nichos que están a su alcance.

En el análisis DOFA deben incluirse factores clave relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercadeo y distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas, y variables de competitividad<sup>42</sup>.

Tabla 1: Matriz DOFA

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
----------------------	-----------------

<sup>41</sup> SERNA GOMEZ Humberto. Gerencia Estratégica 11ª Ed. Bogotá. 3R Editores, 2014 p.152.

<sup>42</sup> Ibíd. Pág. 188.

Enumerar oportunidades clave	Enumerar amenazas clave
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Enumerar fortalezas clave	Enumerar debilidades clave

**Elaborado por:** Jenny Alejandra Acosta Valencia, Julio Cesar Guapacha Ruiz y Ronald Salazar Rincón.

### **4.3. MARCO LEGAL**

Es importante considerar la normatividad vigente en el ramo de la construcción y en lo referente a la constitución de las sociedades, debido a que esto permite para el caso del presente trabajo, lograr una ubicación más precisa sobre la situación actual del problema de investigación, e incluso tener un punto de partida sobre el cual se pueda sustentar la propuesta.

#### **4.3.1. Tipo de Sociedad**

Por ser una S.A.S.: sociedad anónima simple, se rige por lo estipulado en la Ley 1258 del 2008. Posee autonomía, tipicidad definida y una regulación vinculada al régimen general de las sociedades.

Los accionistas son responsables solo hasta el monto de sus aportes, ya que en caso de que se presenten problemas económicos estos no corren el riesgo de perder todos sus bienes, sino que responderán solo con el monto que hayan aportado al capital de la empresa, adicionalmente no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad.

#### **4.3.2. Normatividad**

La Compañía se encuentra regida por las siguientes leyes:

- NSR 10, Reglamento Colombiano de Normas Sismo Resistentes
- RAS – 2000 Reglamento Técnico Del Sector De Agua Potable Y Saneamiento Básico
- Ley 55 de 1993. Aprueba el convenio 170 sobre la seguridad de la utilización de los productos químicos en el trabajo



- Ley 9 de 1979 o Código Sanitario; por la cual se dictan medidas sanitarias. Normas para preservar, conservar y mejorar la salud de los individuos en sus ocupaciones.
- La Resolución 2400 de 1979 o Estatuto de Seguridad Industrial; Por la cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo.
- Ley 320 de 1996 aprueba, y el Decreto 2053 de 1999 promulga, entre otros el convenio sobre la prevención de accidentes industriales mayores, que compromete a los empleadores a identificar las posibles instalaciones peligrosas, a notificar de estos riesgos a la autoridad competente, a tomar medidas para prevenir los accidentes y a tener planes de emergencia acordes con los riesgos.
- Ley 400 de 1997, por la cual se establece criterios y requisitos mínimos para el diseño, construcción y supervisión técnica de edificaciones nuevas, así como de aquellas indispensables para la recuperación de la comunidad con posterioridad a la ocurrencia de un sismo, que puedan verse sometidas a fuerzas sísmicas y otras fuerzas impuestas por la naturaleza o el uso, con el fin de que sean capaces de resistirlas, incrementar su resistencia a los efectos que éstas producen, reducir a un mínimo el riesgo de la pérdida de vidas humanas, y defender en lo posible el patrimonio del Estado y de los ciudadanos.
- Decreto 2809 de 2000, por el cual se reglamenta la reparación, refuerzo y rehabilitación de edificaciones.
- Decreto 1469 de 2010, por el cual se reglamenta las disposiciones relativas a las licencias urbanísticas, al reconocimiento de edificaciones; a la función pública que desempeñan los curadores urbanos y se expiden otras disposiciones.
- Resolución 4445 de 1996 del ministerio de salud, Por el cual se dictan normas para el cumplimiento del contenido del Título IV de la Ley 09 de 1979, en lo referente a las condiciones sanitarias que deben cumplir los establecimientos hospitalarios y similares.
- Resolución 2003 del 2014 del Ministerio de Salud, que modifica algunos capítulos de la resolución 4445 del 96 referente a la Infraestructura: construcción de ramplas, anchos de pasillos y puertas, y pasos de escalera entre otros.

- RESOLUCIÓN 1045 DE 2003, "Por la cual se adopta la metodología para la elaboración de los Planes de Gestión Integral de Residuos Sólidos, PGIRS".

INVERCOC S.A.S, subcontrata algunos servicios especializados como: instalación de redes eléctricas, diseño e instalación de redes de gases medicinales, instalación de Aires acondicionados, e instalación de redes contra incendio entre otros.

Los Contratistas de INVERCOC S.A.S deben cumplir con la normatividad que les aplique según el tipo de labor que realicen como por ejemplo:

- Reglamento RETILAB para la iluminación.
- Reglamento RETIE para cableado de instalaciones eléctricas.
- Código eléctrico Nacional sección 517 para instalaciones hospitalarias.
- NFPA 72 Código Nacional de Alarmas de Incendio
- NFPA 20 Norma para la instalación de bombas estacionarias contra incendios
- NFPA 13 Norma para la instalación de sistemas de rociadores
- NFPA 14 Norma para la instalación de Tuberías Verticales Y Mangueras

#### **4.3.3. Constitución De La Empresa**

Registro Mercantil

- a. Matricula Mercantil
- b. Certificado de Existencia y Representación legal, la cual se hace con la inscripción ante la cámara de comercio
- c. Inscripción en el RUT
- d. Gastos de Constitución
- e. Acto constitutivo
- f. La empresa desde su momento de constitución, realizó las diligencias anteriormente descritas, por lo cual ya cuenta con Matricula mercantil, inscripción ante la cámara de comercio donde se discriminaron los gastos de constitución, inscripción en el RUT y realizó Asamblea para el acto constitutivo.

#### **4.3.4. Aportes De Capital Y Composición Accionaria**

La cual se describe en el certificado de cámara de comercio.

#### **4.3.5. Obligaciones Fiscales**

La sociedad es contribuyente declarante del régimen ordinario del impuesto sobre la renta y sus complementarios.

En el impuesto sobre las ventas – IVA serán responsables (sujetos pasivos jurídicos) siempre que realicen el hecho generador consagrado en el artículo 420 del Estatuto Tributario. Son contribuyentes del impuesto de industria y comercio cuando realicen actividades industriales, comerciales o de servicios que no estén excluidas o exentas; igualmente tendrán la calidad de agentes retenedores a título de renta, IVA e ICA, según el caso.

#### **4.3.6. Obligaciones Laborales**

La sociedad cada vez que realiza un contrato laboral adquiere unas obligaciones con el empleado las cuales están reguladas bajo el Código Sustantivo del Trabajo (C.S.T). A continuación se mencionan:

- \* Afiliación al sistema de seguridad social en pensiones.
- \* Afiliación al sistema de seguridad social en salud.
- \* Afiliación sistema de seguridad social en riesgos profesionales.
- \* Afiliación Caja de Compensación.
- \* Información sobre accidentes trabajo.
- \* Práctica de examen médico, para admisión.
- \* Llevar los registros de trabajo extra.
- \* Llevar los registros de vacaciones.
- \* Elaborar informe general anual.
- \* Pagar intereses sobre las cesantías liquidadas al 31 Diciembre.

#### **4.3.7. Obligaciones con Terceros**

La sociedad adquirirá las siguientes obligaciones con terceros:

- \* Subcontratos de obra.
- \* Obligaciones con proveedores.
- \* Cumplimiento en tiempos y especificaciones de construcción con los clientes.
- \* Licencias ambientales.
- \* Licencias de construcción.

#### 4.4. MARCO SITUACIONAL

La actividad de la construcción es uno de los sectores productivos que más aporta al crecimiento de las economías de los países y regiones. Es un sector de suma importancia no solo por la gran cantidad de empresas y trabajadores que involucra de forma directa, sino también por su efecto dinamizador en una variada gama de insumos que el propio desarrollo de la actividad demanda.<sup>43</sup>

En este contexto, la inversión a nivel global en la construcción asciende a U\$S 4,2 billones, representando prácticamente el 9,1% del PBI global en el segundo trimestre del año 2015. América Latina representa el 9,1% del mercado mundial de la construcción, con inversiones realizadas por un valor de U\$S 386.000 millones. Brasil se constituye en el principal mercado de la región, mientras que Argentina representa el 6,4% del mercado de la región y el 0,6% del mercado mundial<sup>44</sup>.

En Colombia la construcción, ha sido una de las actividades productivas más dinámicas al registrar un crecimiento promedio entre el 2000-2012 de 7.5% frente a 4.3% del PIB total, lo que se ha traducido en un aumento de su participación en la economía pasando de representar 4.4% en el año 2000 a 6.8% en el 2014. Para los primeros nueve meses del 2014, el sector de la construcción mantiene un excelente desempeño al crecer 13.7%.<sup>45</sup>

Para el primer trimestre de 2015 el PIB a precios constantes creció 2,8% con relación al mismo trimestre de 2014. Al analizar el resultado del valor agregado por grandes ramas de actividad, se observa el crecimiento del valor agregado del sector construcción de 4,9%. Este resultado se explica por el aumento de 7,0% en el subsector de obras civiles y de 2,1% en el subsector de edificaciones.<sup>46</sup>

Al analizar 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>

Este crecimiento por encima del total nacional se debe gracias al aumento del subsector de obras civiles en un 7% mientras que el de edificaciones creció 2,1%. Si bien todos los rubros crecieron considerablemente, es una cifra bastante menor

---

<sup>43</sup> Lic. Hernán M. Ruggirello, El Sector de la Construcción en perspectiva: Internacionalización e impacto en el mercado de trabajo, Febrero del 2011, pág. 9

<sup>44</sup> *Ibíd.*, pág. 5

<sup>45</sup> <http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/Balance%202014%20y%20perspectivas%202015.pdf>, Colombia: Balance 2014 y perspectivas 2015 Resumen Ejecutivo pág. 18

<sup>46</sup> [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib\\_const/Bol\\_ieac\\_ltrim15.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib_const/Bol_ieac_ltrim15.pdf)

<sup>47</sup> *Ibíd.*

al crecimiento que presentaron durante el mismo trimestre del año pasado cuando el agregado alcanzó el 14%, obras civiles el 24,5% y edificaciones el 7%.<sup>48</sup>

Tanto en variación del PIB como en el sector construcción, Colombia superó a sus principales vecinos de la región. Sin embargo, todos los países mostraron reducciones significativas respecto al crecimiento reportado el mismo trimestre de 2014.<sup>49</sup>

Otro factor que incide en el crecimiento del sector de la construcción, es el aumento de la población en las ciudades. En las últimas décadas, la participación de la población colombiana que se encuentra habitando las ciudades ha venido experimentando un crecimiento a tasas entre el 1,4 % y 1,5 % anual, alcanzando una masa de cerca de 37 millones de personas en las urbes<sup>50</sup>.

Al revisar la relación entre los metros cuadrados licenciados por vivienda anualmente y el número de personas que habitan nuestras ciudades, se encuentra que a nivel nacional al comparar los años 2010 y 2014 la relación de estas dos variables muestra una evolución positiva<sup>51</sup>.

En abril de 2015, el área total licenciada aumentó 1,1% respecto al mismo mes del año inmediatamente anterior. Por su parte, 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.<sup>52</sup>

La producción de cemento gris en mayo de 2015 se incrementó 5,4% con respecto al mes de mayo de 2014. La producción de concreto producido por la industria presentó un incremento de 3,5% para el mes de abril de 2015 con relación al mismo mes del año anterior. Los despachos de cemento gris en mayo de 2015 crecieron 2,7% respecto al mismo mes del año 2014.<sup>53</sup> En mayo de 2015, la producción de cemento gris en el país alcanzó 1.129.164 toneladas, con un crecimiento de 5,4% respecto al mismo período del año anterior. El 50,6% de las toneladas de cemento gris despachado en el mes de mayo de 2015 se destinó a

---

<sup>48</sup> <http://www.dinero.com/economia/articulo/comportamiento-del-sector-construccion-america-latina-durante-primer-trimestre-2015/211034>

<sup>49</sup> *Ibíd.*

<sup>50</sup> UN PAÍS CADA VEZ MÁS URBANO: Cambios demográficos y tendencias de la actividad edificadora. Informe No. 69 de Julio de 2015 Cámara Colombiana de la Construcción - CAMACOL pág. 2

<sup>51</sup> *Ibíd.* pág. 7

<sup>52</sup> DANE, Boletín técnico: Indicadores Económicos Alrededor de la Construcción - I trimestre de 2015, pág. 2

<sup>53</sup> *Ibíd.*

los departamentos de Antioquia, el área de Bogotá y municipios aledaños, y los departamentos de Cundinamarca, Valle del Cauca y Bolívar.<sup>54</sup>

En abril de 2015, la producción de concreto premezclado registró 685,5 mil metros cúbicos y un crecimiento de 3,5% con relación al mismo mes del año anterior. Este comportamiento obedece principalmente al aumento de los destinos edificaciones en un 22,9% y vivienda 2,3% y la disminución del destinos obras civiles 15,8%.<sup>55</sup>

En abril 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.<sup>56</sup> El Índice de Costos de la Construcción Pesada ICCP, registro una variación mensual de 0,10%. Esta tasa es superior en 0,06 puntos porcentuales frente a la presentada en el mismo mes del año anterior (0,04%).<sup>57</sup>

Es así evidente que la construcción es un sector líder que continuará aportándole crecimiento al país y a la economía; si bien se apoya principalmente en programas de vivienda, el desarrollo de proyectos no residenciales (tanto obras civiles como edificaciones) está aportando fuertemente al crecimiento de este sector, pues moviliza inversiones superiores 50 billones de pesos.<sup>58</sup>

Risaralda ha tenido un buen desempeño en la industria de la edificación, al presentar mayores facilidades en la asignación de permisos de construcción, resultados que se muestran en la medición de la eficiencia que realiza Camacol,<sup>59</sup> así como el aporte que realiza al PIB. Es por ello que la estructuración y la definición de los procesos administrativos, se convierte en factor clave de éxito para las empresas pertenecientes a este sector.

A nivel departamental, en Risaralda, la importancia del sector es similar a la del resto del país, aunque principalmente en el Área Metropolitana conformada por Pereira, Dosquebradas y la Virginia, el mayor énfasis se hace en la construcción

---

<sup>54</sup> Ibíd., pág. 9

<sup>55</sup> Ibíd., pág. 10

<sup>56</sup> Ibíd., pág. 11

<sup>57</sup> Ibíd., pág. 19

<sup>58</sup> Puede ser consultado en <http://www.elespectador.com/noticias/economia/construccion-crecera-97-2015-proyector-gremio-articulo-542958> Entrevista a **Sandra Forero Ramírez**, presidente Camacol.

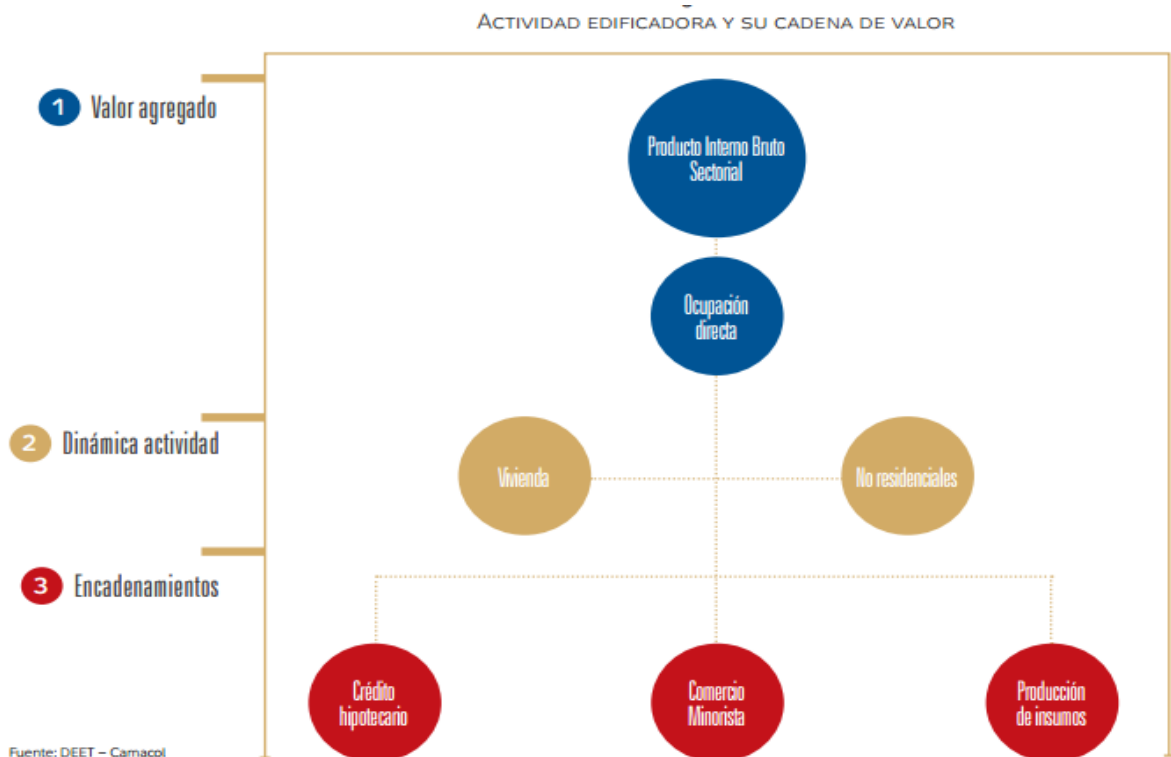
<sup>59</sup> INDICE DE COMPETITIVIDAD DEPARTAMENTAL Y DESARROLLO REGIONAL DE LA ACTIVIDAD EDIFICADORA, Abril de 2015, Estudios Económicos Camacol.

<sup>13</sup> Puede ser consultado en [http://www.secretariasenado.gov.co/leyes/C\\_COMERC.HTM](http://www.secretariasenado.gov.co/leyes/C_COMERC.HTM).

<sup>14</sup> Puede ser consultado en [http://www.secretariasenado.gov.co/leyes/C\\_SUSTRA.HTM](http://www.secretariasenado.gov.co/leyes/C_SUSTRA.HTM)

de viviendas para todos los estratos, también se ha dado en los últimos años, alguna importancia a la construcción de edificaciones para otros usos como por ejemplo los institucionales (hospitales, centros educativos, culturales, recreativos entre otros), comerciales o de uso público<sup>60</sup>.

Ilustración 1: Actividad Edificadora y su Cadena de Valor



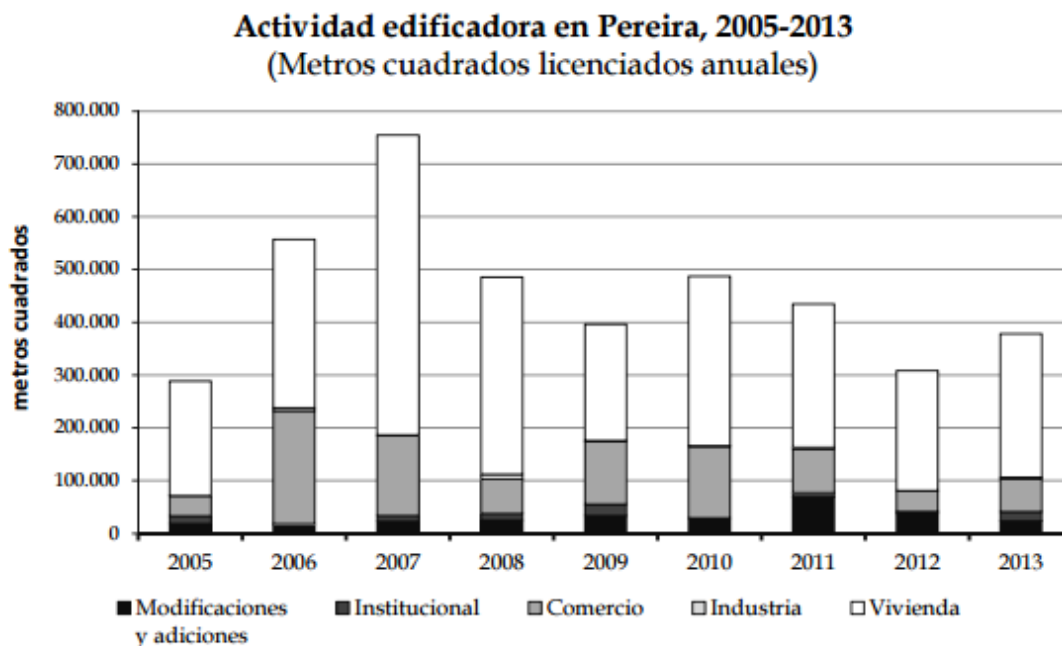
En el caso Risaralda, según datos del PIB, si bien en la actualidad este sector representa cerca del 6% del PIB del departamento, en 2006 alcanzó niveles cercanos al 10%. Esto debido, fundamentalmente, a que se estaban llevando a cabo obras civiles de renovación urbana así como otras relacionadas con el sistema de transporte masivo en Pereira. La razón de la desaceleración de los últimos años puede explicarse por dos factores: la falta de inversión en obras civiles y la disminución en las licencias con destino comercial y de servicios. Esto implica que el sector se ha mantenido durante los últimos años, principalmente, gracias a la construcción de viviendas, aportando cerca del 72% del PIB de la construcción.

Para Pereira y su área de influencia, es importante determinar la situación del sector de la construcción y dar indicios acerca de su futuro próximo. Una de las

<sup>60</sup> Secretaria de Infraestructura, Proceso de contratación, análisis del sector, Proceso SI-SAMC-17-2015, Pág. 5

estrategias de análisis de la actividad edificadora es el de las licencias de construcción aprobadas por las curadurías urbanas, las cuales son el indicador de la dinámica futura de corto plazo del sector<sup>61</sup>. (CAMACOL, Índice de Competitividad Departamental y Desarrollo Regional de la Actividad Edificadora, 2015).

Ilustración 2: Actividad Edificadora en Pereira, 2005 – 2013



Fuente: Curadurías urbanas 1 y 2 de Pereira. Elaboración propia.

Lo que se puede observar es que durante los primeros años de la década del 2000, luego del colapso del sector constructor, este presenta síntomas claros de mejoría hasta el año 2007, como efecto principalmente de la mayor dinámica del licenciamiento de vivienda en los estratos altos, los procesos de renovación urbana en algunos sectores y el desarrollo de nuevos centros comerciales. A partir de 2008 se reduce dicha dinámica debido a la desaceleración general de la economía del país. Desde ese momento ha habido fluctuaciones positivas y negativas, pero sin ninguna reversión que sea de particular preocupación<sup>62</sup>.

<sup>61</sup> [http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura\\_finanzas/pdf/dtser\\_208.pdf](http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/dtser_208.pdf)

<sup>62</sup> [http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura\\_finanzas/pdf/dtser\\_208.pdf](http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/dtser_208.pdf)



El panorama general es que claramente son las soluciones de vivienda las que han contribuido con la buena dinámica del sector durante su historia reciente. En promedio, durante 2005-2013, la contribución de los licenciamientos para soluciones de vivienda es cercano al 70%, seguido por los proyectos relacionados con el comercio con el 20%. Una forma alternativa que vale la pena explorar es el comportamiento de los licenciamientos por estrato socioeconómico.

*Ilustración 3: Unidades de Vivienda Licenciadas*

**Unidades de vivienda licenciadas según estrato, 2005-2013**

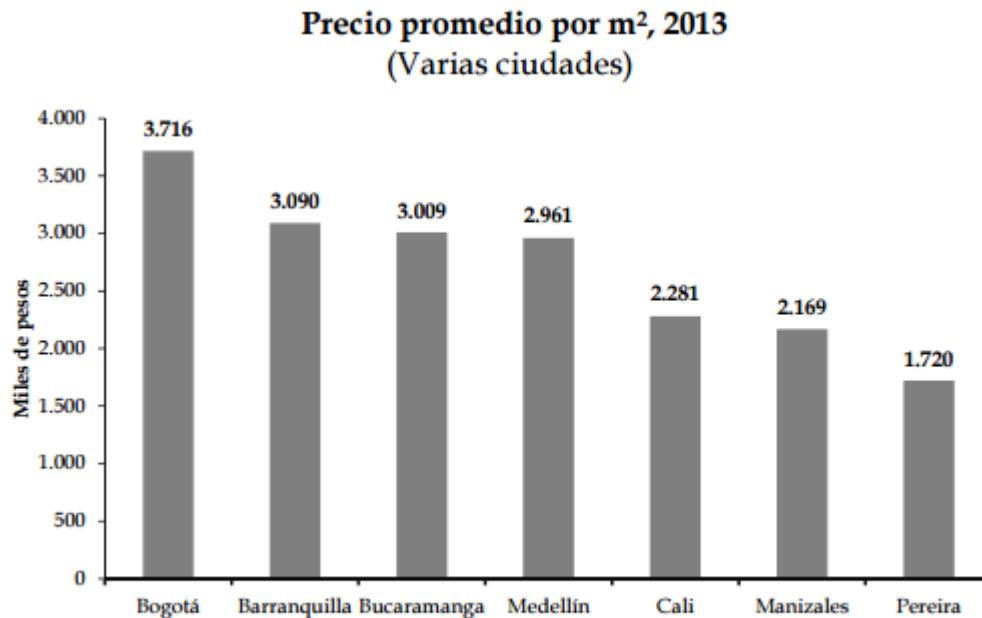
<b>Estrato</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>1</b>	504	303	2.345	2.216	49	41	837	502	439
<b>2</b>	470	467	410	688	201	448	1.591	377	120
<b>3</b>	167	173	204	134	1.572	919	435	519	1.298
<b>4</b>	301	656	1.158	227	170	2.241	188	163	691
<b>5</b>	675	596	1.216	1.531	544	471	490	311	347
<b>6</b>	315	785	829	176	118	181	405	480	469
<b>Total</b>	<b>2.432</b>	<b>2.980</b>	<b>6.162</b>	<b>4.972</b>	<b>2.654</b>	<b>4.301</b>	<b>3.946</b>	<b>2.352</b>	<b>3.364</b>

Fuente: Curadurías urbanas 1 y 2 de Pereira. Elaboración propia.

El resultado más inmediato surge al observar el total de unidades licenciadas para cada año, en donde sobresalen los años 2007 y 2008 con 6.162 y 4.972 unidades, respectivamente, las cuales son muy superiores no solo a los años inmediatamente anteriores sino a los del resto del periodo de análisis. Según información de Camacol Risaralda, esto se debe al licenciamiento por parte de la administración municipal de los proyectos Remanso y Santa Clara, que afectó principalmente el número de unidades de vivienda del estrato 1. Otros dos años para los que el número de unidades licenciadas fue alto, especialmente para los estratos 2 y 4, fueron 2010 y 2011 (4.301 y 3.946, respectivamente). Esta vez el origen fue el lanzamiento del Macro proyecto Gonzalo Vallejo con 10.000 soluciones habitacionales, viviendas de carácter VIP y VIS, de las cuales se han edificado cerca de 2.000 unidades.

Finalmente, un aspecto determinante del mercado del sector de la construcción es el precio del metro cuadrado.

Ilustración 4: Precio Promedio por M2



Fuente: Camacol.

Lo que se puede destacar es la gran diferencia que existe entre Bogotá y las demás ciudades, incluso el segundo grupo en valor por m<sup>2</sup> que conforman Barranquilla, Bucaramanga y Medellín, con un precio homogéneo que oscila alrededor de los \$3.000.000/m<sup>2</sup>. Un tercer grupo está conformado por Cali y Manizales con precios por m<sup>2</sup> inferiores a los de Bogotá y cercanos a los \$2.200.000. Finalmente, y para destacar es el caso de Pereira que, dentro del grupo de ciudades de análisis, es la de menor valor por m<sup>2</sup>, \$1.720.000, que equivale al 46% del precio promedio en Bogotá.

Por parte de la construcción comercial también se han evidenciado no solo síntomas de recuperación sino de confianza en el futuro próximo de la ciudad. Esto se observa cuando proyectos como Homecenter, Alkosto, Éxito, Carrefour, Pricemart, Falabella y, por supuesto, el centro logístico que se desarrolla en el sector de cerritos se desarrollan en la ciudad. En el caso de infraestructura, dos proyectos serán de particular importancia para la ciudad: las vías de 4<sup>a</sup> Generación y la salida al Pacífico a través del puerto de Tribugá.

#### 4.4.1. Historia

INVERCOC S.A.S. es una empresa del sector de la construcción, que nace inicialmente, con el fin de atender las necesidades de construcción de la empresa Oncólogos del Occidente S.A. la cual para el año 2012, realizaba la construcción del proyecto “Clínica de Alta Tecnología Maraya”, para el tratamiento de toda clase de enfermedades de carácter oncológico, y ofrecer además otro tipo de servicios, la cual se ubicaría en la ciudad de Pereira.

Para aquella época Oncólogos realizaba la construcción de sus IPS haciendo contratación de empresas dedicadas a la ingeniería civil, lo cual resultaba muy costoso, pues en la región no se contaba con una empresa de la construcción especializada en el sector salud, que construyera atendiendo a las normas establecidas en la legislación así como a los estándares de habilitación exigidos para instituciones prestadoras de servicios de salud.

Analizando los costos, la deficiencia en la especialidad de las firmas locales, y considerando además que contaban ya con varios ingenieros y arquitectos contratados para hacer la interventoría de las obras los cuales contaban con los conocimientos en la construcción de clínicas, y contemplando los proyectos de gran envergadura que venían a futuro, como la construcción de una clínica en el municipio de Cartago, otra en la ciudad de Manizales y posteriormente una en la ciudad de Armenia, Oncólogos del Occidente S.A. toma la decisión de crear una sociedad que se encargará de todas las construcciones de Oncólogos, así como de la realización de todas las adecuaciones locativas que se necesitaran y del mantenimiento en general de sus instalaciones.

Es así como se crea la sociedad INVERCOOC S.A.S. después de la reunión de un representante de Oncólogos y de la empresa Marab S.A.S, mediante acta de asamblea de accionistas en la ciudad de Armenia, el 31 de Mayo del año 2012.

Esta sociedad tiene como objeto principal la realización de actividades de construcción de obra civil, no solo sobre bienes inmuebles de su propiedad o de terceros sean éstos públicos o privados, pues uno de los objetivos de INVERCOC S.A.S. es llevar a cabo la construcción de las obras civiles no solo de Oncólogos, sino expandirse realizando la construcción de otras obras en diferentes ciudades del país, y ofrecer también los servicios de reparación y adecuaciones locativas, al igual que los servicios de mantenimiento.

La empresa está compuesta por un órgano de dirección, que está a cargo de la Asamblea general de accionistas, un representante legal, un encargado de las compras, un encargado de la vinculación de los trabajadores y el manejo de todo lo relacionado con nómina y seguridad social, un auxiliar contable, un Ingeniero residente en cada obra, un arquitecto, y el personal operativo que está conformado por los constructores: ayudantes, maestros y oficiales de obra.

La empresa ha experimentado un rápido crecimiento debido al tipo de proyectos a su cargo como:

- Construcción de la clínica de alta complejidad para el tratamiento contra el cáncer ubicada en Maraya en la ciudad de Pereira;
- Construcción de la clínica para tratamiento de enfermedades oncológicas en el municipio de Cartago,
- Construcción de la clínica para el tratamiento contra el cáncer en la ciudad de Manizales,
- Construcción de un piso para hospitalización de pacientes oncológicos en el hospital San Juan de Dios en Armenia y para marzo del 2016 se iniciaran las obras de construcción del hospital de alta complejidad para el tratamiento del cáncer en la ciudad de Armenia.

INVERCOC S.A.S maneja los procesos y procedimientos normales de cualquier empresa, pero en no posee un modelo administrativo que le permita lograr mejores resultados.

## 5. DISEÑO METODOLÓGICO

Señala el nivel de profundidad de la investigación con lo cual se abordó el objeto de conocimiento.

### 5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para realizar este proyecto se empleó el tipo de Investigación descriptiva con un método mixto porque utilizó técnicas cualitativas y cuantitativas, se buscó construir un marco teórico y de referencia a través de investigaciones bibliográficas, identificación de características del universo investigado orientadas al análisis de modelos teóricos e igualmente se formula el problema para posteriormente cumplir con los objetivos propuestos. Para ello se acudió a técnicas específicas para la recolección de la información como: las encuestas aplicadas por muestreo probabilístico al personal involucrado en los procesos operativos, Censo al personal administrativo mediante el uso de encuestas, y finalmente una entrevista a profundidad con el gerente de la empresa. También se apoyó la recolección de la información en informes y documentos internos de la empresa, lo cual dio fundamento al objeto de investigación<sup>63</sup>.

Se escogió este tipo de investigación porque facilitó realizar un diagnóstico de la situación actual y la obtención de una perspectiva con relación a las variables, así como la identificación de oportunidades y el establecimiento de prioridades de acuerdo con la importancia de los diversos factores que inciden en la empresa.

### 5.2. ALCANCE O DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

#### 5.2.1 Delimitación Temática

Para el diseño de la propuesta de un modelo administrativo para INVERCOC S.A.S, se tuvo en cuenta las teorías administrativas existentes con enfoque en Planeación Estratégica, así como los resultados de las entrevistas y las encuestas que se aplicaron.

---

<sup>63</sup> MÉNDEZ ÁLVAREZ Carlos Eduardo. *Metodología: diseño y desarrollo de investigación con énfasis en ciencias empresariales*/ 4a. ed. México. Limusa 2011. pág... 228.

### **5.2.2 Delimitación temporal**

Este proyecto se realizó durante dos (02) meses, en el cual se hizo entregas de avance de acuerdo al cronograma de actividades, establecido con el Director del Proyecto.

### **5.2.3 Delimitación Espacial:**

Esta investigación se limita a la empresa INVERCOC S.A.S. Cuya sede administrativa, se encuentra ubicada en la ciudad de Pereira.

## **5.3. DISEÑO ESTADÍSTICO:**

### **5.3.1 Definición de la Población:**

“La población es el conjunto de elementos agrupados según alguna o algunas características que se tomen en consideración para realizar un estudio estadístico de las mismas”<sup>64</sup>.

La población objeto de investigación está constituida por los directivos de INVERCOC S.A.S, por el personal del área administrativa y una muestra del personal en el área operativa, los cuales están ubicados en la ciudad de Pereira.

La empresa posee una planta de personal compuesta por 1 persona en la parte gerencial o directiva, 1 persona en la parte financiera, 8 personas en el área Administrativa y 80 en la parte operativa

### **5.3.2 Definición de la muestra:**

Determinar el tamaño de una muestra representa una parte esencial del método científico para poder llevar a cabo una investigación. El muestreo se puede definir como el conjunto de observaciones necesarias para estudiar la distribución de

---

<sup>64</sup> MARTINEZ, Ciro. Estadística y Muestreo. Bogotá. Mc Graw Hill. 1998

determinadas características en la totalidad de una población, a partir de la observación de una parte o subconjunto de una población, denominada muestra.<sup>65</sup>

Para el presente trabajo, en la recolección de la información del área directiva se aplicó entrevistas a profundidad, encuestas a los 8 miembros del área administrativa; puesto que es una población pequeña para estudiar.

Para la recolección de la información del área operativa se tomó una muestra de los ayudantes de construcción, que se ha estimó mediante el sistema del muestreo probabilístico, por tratarse de una población homogénea respecto a las características a estudiar, y dado que se conoce el tamaño de la población se aplicó la fórmula para poblaciones finitas, por limitarse a la cantidad de trabajadores que conforman la parte operativa de INVERCOC S.A.S. (80 Trabajadores).

El sistema de muestreo probabilístico, se caracteriza porque cada elemento de la población tiene la misma probabilidad para ser seleccionado en la muestra. Todo esto conlleva a elegir una muestra al azar.

La fórmula a emplear es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{Ne^2 + Z^2 p \cdot q}$$

$n = ?$

$e = 5\% = 0.05$

$Z = 1.96$  para el 95% de confiabilidad y 5% error.

$N = 80$  (universo)

$p = 0.50$  } Por no contar con más información

$q = 0.50$  } Por no contar con más información

Las operaciones realizadas para calcular la muestra, son las siguientes:

$n =$	$\frac{(1.96)^2 (0.5) (1-0.50) (80)}{(80) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.50) (1-0.50)}$
-------	---

$n =$	$\frac{(3,8416) (0,5) (0,5) (80)}{(80) (0,0025) (3,8416) (0,5) (0,5)}$
-------	--

<sup>65</sup> MUNICH, Lourdes; ÁNGELES, Ernesto. Métodos y Técnicas de investigación. 2ª. ed. México: Trillas, 1990, p. 99-118.

n =	$\frac{(3,8416)(0,25)(80)}{(0,2)(3,8416)(0,25)}$
-----	--

n =	$\frac{(76,832)}{(0,2)(0,9604)}$
-----	----------------------------------

n =	$\frac{(76,832)}{(1,1604)}$
-----	-----------------------------

n =	66,21165115
-----	-------------

En números enteros, el tamaño de la muestra corresponde a 66 trabajadores en el área operativa a quienes se aplicará la encuesta.

Mediante una tabla de números aleatorios se eligieron a los trabajadores a los que se les aplicó la encuesta

### **5.3.3 Técnicas y procedimientos:**

Para la recolección de la información se desarrolló entrevistas a profundidad con las personas involucradas en los diferentes procesos gerenciales y administrativos, y encuestas cerradas que se aplicó al personal operativo.

### **5.3.4 Método de Investigación:**

El método de investigación que se utilizó para el desarrollo del presente trabajo es el método científico, por ser un procedimiento riguroso formulado de una manera lógica para lograr la adquisición, organización o sistematización y expresión o exposición de conocimientos, tanto en su aspecto teórico como en su fase experimental.<sup>66</sup>

#### **5.3.4.1. Técnica de Observación Indirecta**

---

<sup>66</sup> MÉNDEZ ÁLVAREZ Carlos Eduardo. *Metodología: diseño y desarrollo de investigación con énfasis en ciencias empresariales/* 4a. ed. México. Limusa 2011. pág. 237.



Observar es advertir los hechos como se presentan, de una manera espontánea, y consignarlos por escrito. La observación como procedimiento de investigación puede entenderse como “el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiera investigar. La ventaja principal de esta técnica, en el campo de las ciencias del hombre, radica en que los hechos son percibidos directamente, sin ninguna clase de intermediación, colocándolos ante la situación estudiada, tal como ésta se da naturalmente<sup>67</sup>.

Elegimos la técnica de observación indirecta porque no pertenecemos al grupo investigado, solo nos hacemos presentes con el único propósito de recoger la información del trabajo propuesto con el objetivo de identificar las necesidades existentes y de esta manera identificar los problemas que se plantearon en la investigación para la empresa INVERCOC S.A.S.

#### **5.3.4.2. Técnica de Análisis y Síntesis**

Análisis y síntesis son procesos que permiten al investigador conocer la realidad. Por otro lado, el conocimiento de la realidad puede obtenerse a partir de la identificación de las partes que conforman el todo (análisis) o como resultado de ir aumentando el conocimiento de la realidad, iniciando con los elementos más simples y fáciles de conocer para ascender poco a poco, gradualmente, al conocimiento de lo más complejo.

En consecuencia, análisis y síntesis son dos procesos que se complementan en uno en el cual al análisis debe seguirle la síntesis.

Para determinar la realidad de la empresa INVERCOC .S.A.S. se realizó un diagnóstico interno y externo donde se determinaron las debilidades, las fortalezas, amenazas y oportunidades con la información suministrada por la empresa y por la información encontrada en la red de instituciones respetables como Camacol, Cámara de Comercio de Pereira, entre otros, con el propósito realizar un estudio con información viable y confiable.

#### **5.3.4.3. Técnica De La Encuesta**

---

<sup>67</sup> Ibíd. Pág. 238

“Es una técnica que se fundamenta en el cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas objeto de estudio”<sup>68</sup>.

Esta técnica se desarrolló a través de un cuestionario que se realizó a los empleados del área operativa y al área administrativa de la empresa INVERCOC S.A.S. para poder descubrir las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos con relación a su objetivo de investigación.

#### **5.3.4.4. Fuentes Primarias**

“Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información”<sup>69</sup>.

Para el desarrollo de la propuesta de un modelo administrativo de la empresa INVERCOC S.A.S se elaboró una entrevista a profundidad al gerente de la compañía, se aplicaron encuestas a las personas en el área Administrativa y 66 personas en la parte operativa logrando obtener un análisis interno más aterrizado y acorde a la situación real de la empresa.

#### **5.3.4.3.3 Fuentes Secundarias**

“Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema a investigar, pero que no son fuente original de hechos o situaciones, sino que los referencian”<sup>70</sup>.

Para la investigación planteada en este trabajo, se acudió a este tipo de fuentes, las cuales suministraron información básica.

Se encontró la información en las bibliotecas y en la red. Es decir en libros, revistas, periódicos, documentos en medio impreso obtenidos en la empresa y la red de Internet donde se hallaron artículos y leyes de gran importancia para esta investigación.

---

<sup>68</sup> BERNAL T. CESAR AUGUSTO. Metodología de la Investigación para administración y economía. Bogotá. Pearson Educación de Colombia Ltda., 2000.p. 173.

<sup>69</sup> Ibid.,p64

<sup>70</sup> Ibid. p172

## 6. ANALISIS INTERNO

El análisis interno de la empresa INVERCOC S.A.S, se realizó empleando varias técnicas. La primera fue a través de encuestas aplicadas por muestreo probabilístico al personal operativo, la segunda fue a través de un Censo mediante encuestas a todo el personal administrativo y finalmente, una entrevista a profundidad realizada al gerente de la empresa.

### 6.1. ANÁLISIS INTERNO ÁREA OPERATIVA

Para el análisis interno del área operativa, se aplicaron 66 encuestas, de la siguiente forma: 15 Encuestas en Cartago, 31 En Manizales, 18 En Armenia y 2 en Pereira.

#### 6.1.1 Análisis interno área Operativa por pregunta:

De las encuestas aplicadas se obtuvieron los siguientes resultados y conclusiones

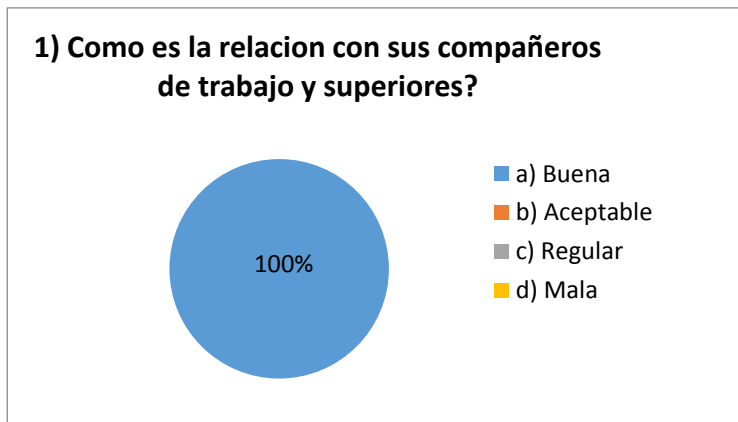


Ilustración 5: Pregunta 1 Área Operativa

El 100% del personal encuestado opina que existe un buen clima organizacional en el grupo de trabajo, lo cual, de acuerdo al tipo de personal que trabaja en la empresa, que posee un nivel cultural y educativo relativamente bajo, se considera una fortaleza para la misma, pues se facilita para el trabajo en equipo y el cumplimiento de los objetivos programados.

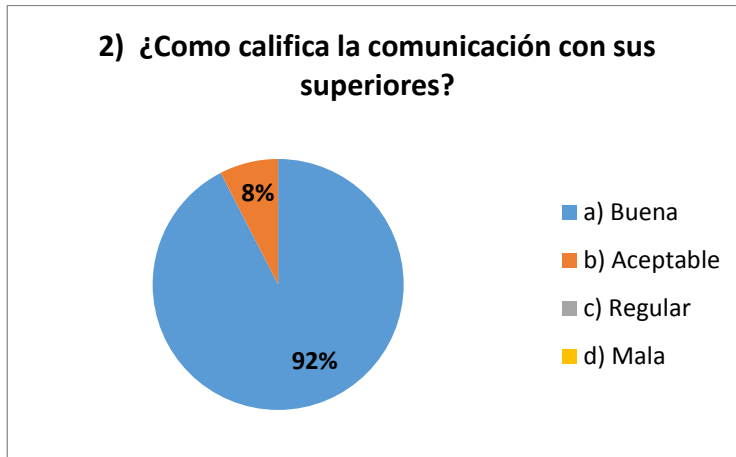


Ilustración 6: Pregunta 2 Área Operativa

El 92% de los encuestados, opina que existe una comunicación asertiva en los niveles jerárquicos superiores, y el 8% que se distribuye de la siguiente manera: 5% en la ciudad de Manizales (3 trabajadores), 1.5% en la ciudad de Cartago (1 trabajador) y 1.5% en la ciudad de Armenia (1 trabajador), piensa que la comunicación podría mejorar, pues la calificó con un nivel aceptable. Se considera una fortaleza para la empresa, pues la buena comunicación facilita los procesos al interior de la organización. Esta fortaleza se puede atribuir a la conformación del comité de convivencia laboral como herramienta de dialogo y solución de problemas.

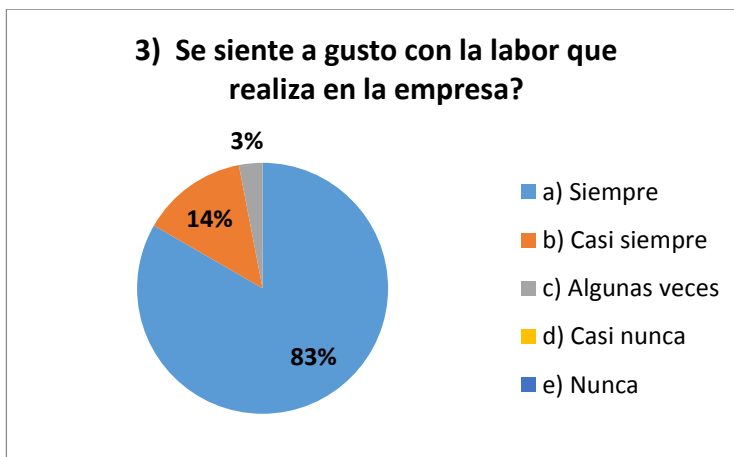


Ilustración 7: Pregunta 3 Área Operativa

Se observa concordancia con las preguntas 1 y 2 pues se puede apreciar que el 83% de los encuestados, manifiesta sentirse a gusto en la empresa, lo que se

puede interpretar como buenos niveles de satisfacción laboral. En contraste se puede observar que existe un grupo pequeño del 17% de los trabajadores quienes consideran que no se sienten satisfechos la mayoría de las veces con su oficio u ocupación a pesar que existe un buen clima laboral en la empresa.

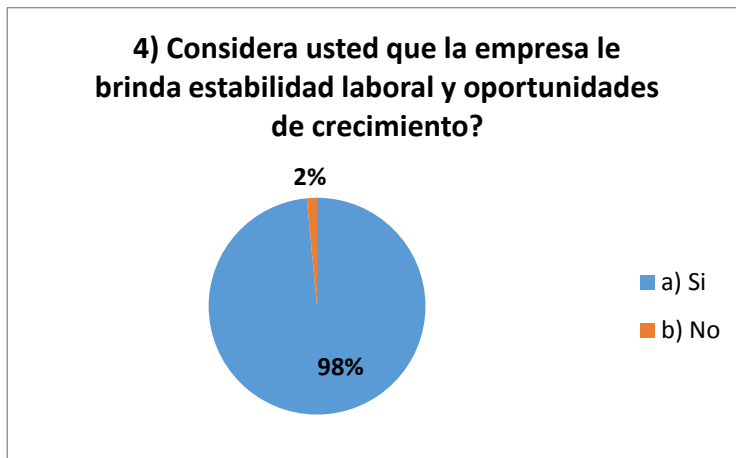


Ilustración 8: Pregunta 4 Área Operativa

El 98% del personal opina que la empresa le brinda estabilidad laboral. Esto se debe en gran medida a que el personal que ha demostrado actitudes se tiene en cuenta para la ejecución de otros proyectos, así por ejemplo, el personal que laboraba en Pereira, se contrató para la ciudad de Armenia.

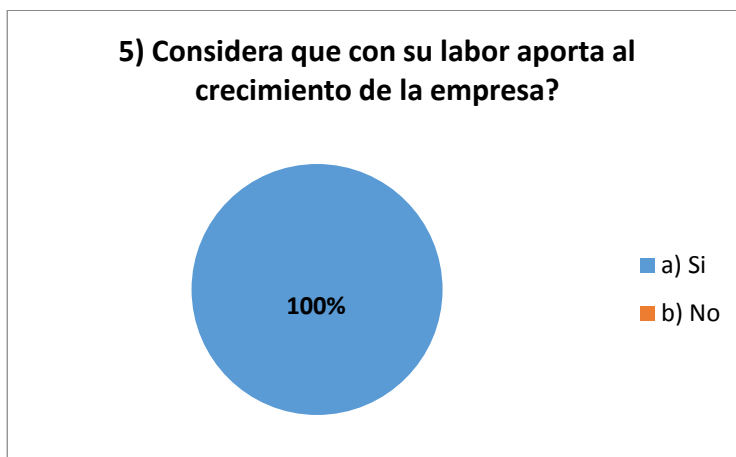


Ilustración 9: Pregunta 5 Área Operativa

El 100% del Personal encuestado considera que con la labor que realiza contribuye al crecimiento de la empresa, dado que su trabajo es muy operativo, en cada avance y entrega de obra, la empresa inicia un nuevo proyecto.



Ilustración 10: Pregunta 6 Área Operativa

La empresa INVERCOC S.A.S, tiene un sistema de comunicación de doble vía, esto le permite al personal operativo opinar y discutir temas relacionados con la elaboración de su trabajo, esto se ve relacionado con la respuesta a la pregunta con un porcentaje muy representativo del 91%., Respecto al 9% que considera que su opinión no es tomada en cuenta, el 4.5% pertenecen a la obra de Armenia (3 trabajadores), el 3% pertenecen a la obra de Manizales (2 trabajadores) y el 1.5% pertenecen a la obra de Cartago (1 trabajador).

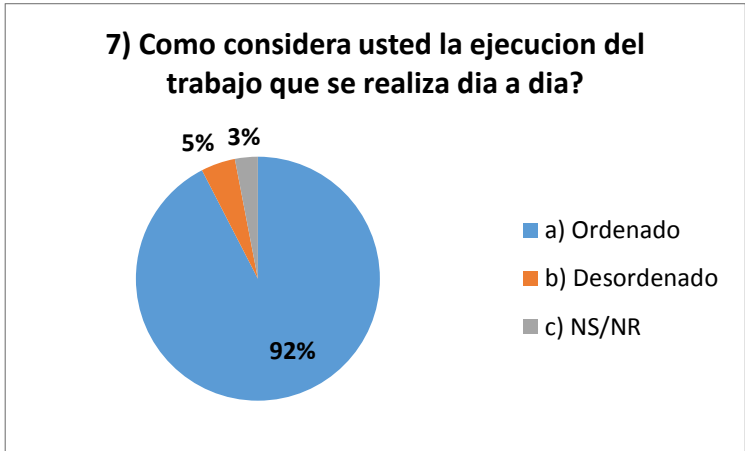


Ilustración 11: Pregunta 7 Área Operativa

Debido a la programación de las actividades y la oportunidad en la entrega de los materiales que se requieren, la ejecución del trabajo se realiza de forma ordenada

como se observa en la respuesta a esta pregunta, donde el 92% de los encuestados tienen esta percepción.

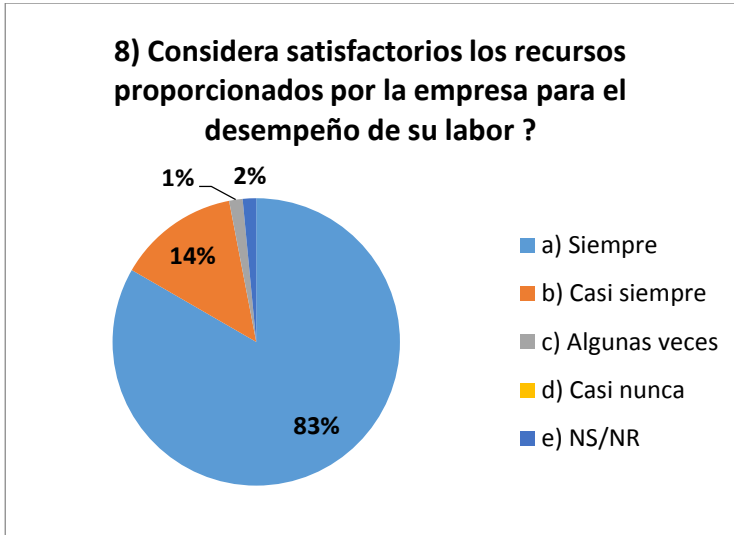


Ilustración 12: Pregunta 8 Área Operativa

En estrecha relación con la pregunta anterior, el 83% del personal operativo considera satisfactorio los recursos proporcionados por la empresa para lograr un mejor desempeño de su labor, lo que contribuye al mejoramiento de la productividad y a sostener buenos niveles de seguridad industrial. Sin embargo el 14 % del personal considera que los recursos suministrados no siempre son satisfactorios, lo cual se podría convertir en una oportunidad de mejora para la empresa.

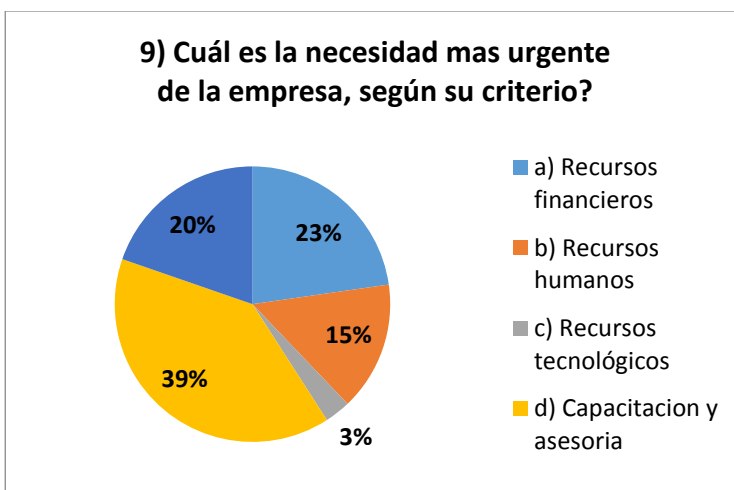


Ilustración 13: Pregunta 9 Área Operativa

Aunque el personal operativo de la empresa INVERCOC S.A.S considera que todos los factores son necesarios e importantes para la empresa, el 39% considera que la necesidad más urgente es la de capacitación y asesoría, seguido de un 23% de los recursos financieros, en tercer lugar con el 20% algunos trabajadores que no dieron respuesta a esta pregunta, unido a aquellos que consideran que la empresa cuenta con los recursos necesarios para el desarrollo de su actividad (esta percepción se aprecia principalmente en la sede de Cartago con 10 trabajadores que dieron esta respuesta), en cuarto lugar con el 15% los trabajadores creen que el recursos humano es la necesidad más urgente de la empresa y en último lugar con un 3%, los trabajadores opinan que el recurso menos necesario es el tecnológico, lo que guarda coherencia con el sector, ya que este no requiere de equipos de alta tecnología, sino de personas altamente capacitadas y recursos económicos.

Separando por sedes la respuesta de mayor elección, es decir, la c) Capacitación y Asesoría, se observan los siguientes resultados:

Armenia el 13.64% que corresponde a 9 trabajadores Manizales, 22.73% que corresponde a 15 trabajadores

Cartago con 3.03% que corresponde a 2 trabajadores,

Consideran ésta como la necesidad más urgente de la empresa.

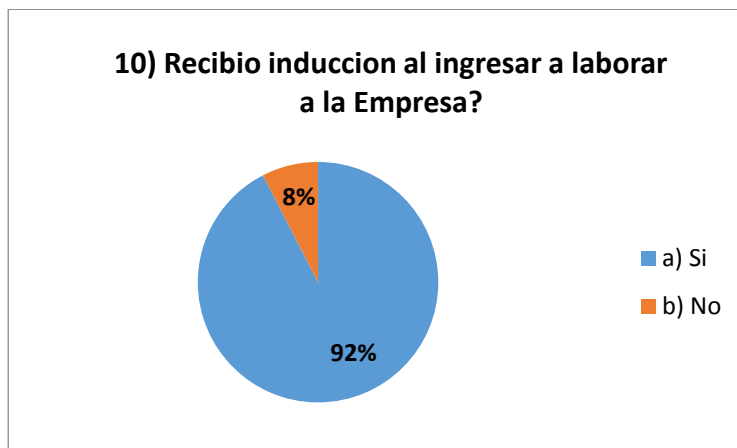
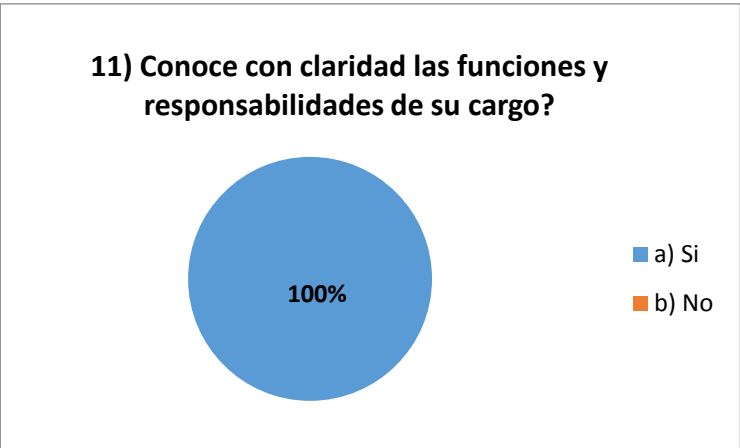


Ilustración 14: Pregunta 10 Área Operativa

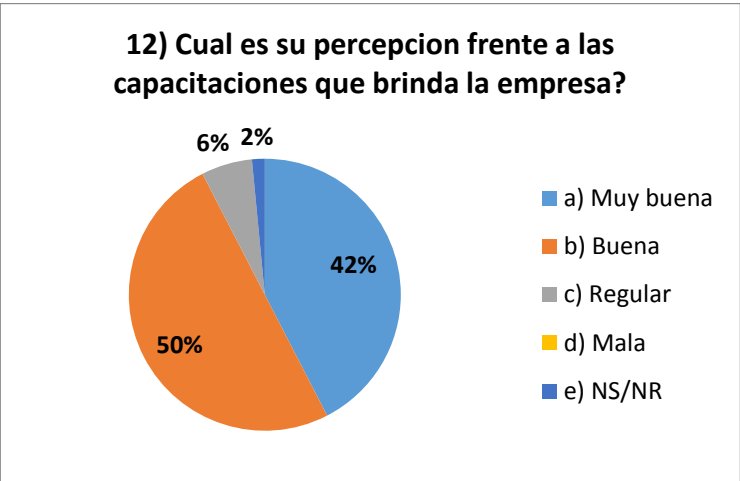
El 92% del personal operativo recibió inducción al ingresar a laborar a la empresa, lo que genera que los empleados tengan un alto sentido de pertenencia y conozcan la empresa y las labores que deben desempeñar, así como los resultados que se esperan de su trabajo y como contribuyen ellos para los logros de la empresa





*Ilustración 15: Pregunta 11 Área Operativa*

El 100% del personal conoce con claridad las funciones y responsabilidades de su cargo; esta pregunta guarda estrecha relación con la anterior, pues el recibir inducción al momento de su ingreso, les permite conocer las labores que deben desempeñar.



*Ilustración 16: Pregunta 12 Área Operativa*

Con la respuesta a esta pregunta se observa una oportunidad de mejora de la empresa relacionada con el programa de capacitaciones, debido que el 50% de los trabajadores opinan que las capacitaciones son buenas frente al 42% que opinan que son muy buenas, y en tercer lugar el 6% que consideran que son regulares y el 2% que no responde a esta pregunta. Al separar las respuestas por sedes, se aprecian los siguientes resultados:

Para la Respuesta: b) Buena, con el 50 %:

Armenia: 10 trabajadores, para el 15%  
Manizales: 19 trabajadores, para el 29%  
Cartago: 2 trabajadores, para el 3%  
Pereira: 2 trabajadores, para el 3%

Para la Respuesta: a) Muy buena con el 42%  
Armenia: 7 trabajadores, para el 11%  
Manizales: 9 trabajadores, para el 14%  
Cartago: 12 trabajadores, para el 18%

Para la Respuesta: c) Regular con el 6%  
Armenia: 0 trabajadores, para el 11%  
Manizales: 3 trabajadores, para el 4.5%  
Cartago: 1 trabajador, para el 1.5%

Observamos que esta pregunta guarda estrecha relación con la pregunta 9, en donde el 39% de los encuestados opinan que la necesidad más urgente de la empresa es la capacitación y asesoría, siendo Manizales la sede de donde mayor número de personas (15 con el 22.73%) tiene esta percepción, y en esta pregunta donde la respuesta b) buena, es la de mayor votación, observamos que es Manizales la sede que aporta más peso porcentual a esta respuesta, pues de los trabajadores encuestados 19 con el 29% de participación, no consideran de un nivel muy elevado las capacitaciones en la empresa, convirtiéndose esto en una oportunidad de mejora.

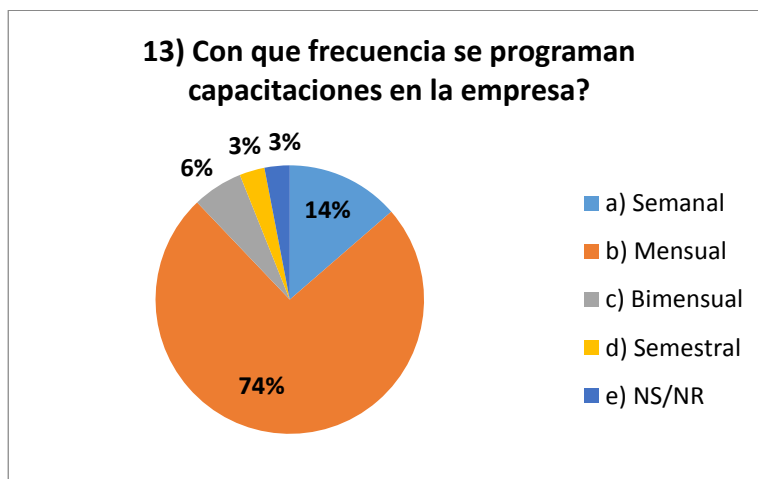


Ilustración 17: Pregunta 13 Área Operativa

En relación con la pregunta anterior, se puede apreciar que la frecuencia de las capacitaciones es buena, pues el 74% de los trabajadores concluye que éstas se realizan cada mes, frente al 14% que sienten que se hace cada semana. Es una

oportunidad de mejora para la empresa pues es posible que la periodicidad de las capacitaciones sea adecuada, pero en cuanto a contenido puede que no esté acorde a las necesidades de la empresa.

Al analizar esta pregunta por sede encontramos los siguientes resultados:

Para la Respuesta: b) Mensualmente, con el 74 %:

Armenia: 14 trabajadores, para el 21%

Manizales: 24 trabajadores, para el 36%

Cartago: 10 trabajadores, para el 15%

Pereira: 1 trabajador, para el 2%

Para la Respuesta: a) Semanalmente con el 14%

Armenia: 2 trabajadores, para el 3%

Manizales: 4 trabajadores, para el 6%

Cartago: 3 trabajadores, para el 5%

En relación con las preguntas anteriores, se observa que en la sede Manizales la percepción sobre las capacitaciones, la calidad y la periodicidad, son bastante cuestionadas, lo que se convierte en una oportunidad de mejora para la empresa en lo relacionado al plan de capacitaciones.

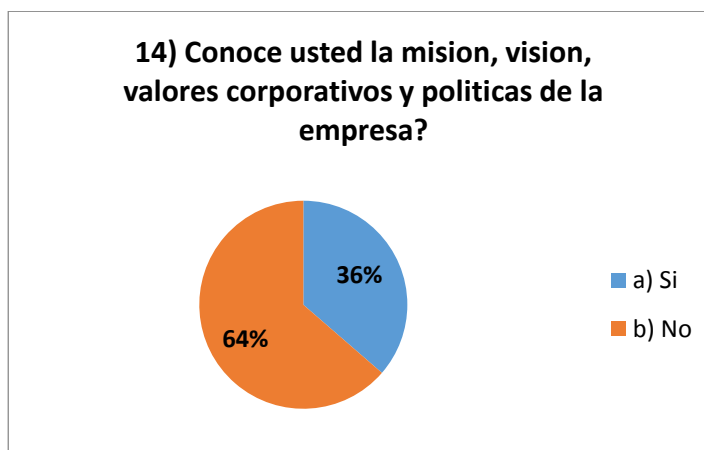


Ilustración 18: Pregunta 14 Área Operativa

La empresa no posee una planeación estratégica definida, por lo cual el 64% de los trabajadores no conoce ni la misión, ni la visión, ni los valores corporativos: sin embargo, el 36% dio respuesta positiva a esta pregunta basados en las políticas que conocen de la empresa. Para los trabajadores operativos la misión, visión y valores de la empresa, se asocian al cumplimiento del reglamento interno que ellos conocen y con ver la obra terminada.

Al analizar esta pregunta por sede encontramos los siguientes resultados:

Para la Respuesta: b) No, con el 64 %:  
Armenia: 14 trabajadores, para el 21%  
Manizales: 24 trabajadores, para el 36%  
Cartago: 9 trabajadores, para el 14%  
Pereira: 2 trabajadores, para el 3%

Para la Respuesta: a) Si con el 36%  
Armenia: 10 trabajadores, para el 15%  
Manizales: 8 trabajadores, para el 12%  
Cartago: 6 trabajadores, para el 9%



Ilustración 19: Pregunta 15 Área Operativa

Esta pregunta guarda estrecha relación con la anterior, pues la empresa no posee una planeación estratégica definida, por lo cual el 73% de los trabajadores no conoce los objetivos corporativos, sin embargo, el 27% dio respuesta positiva a esta pregunta asociándolos con las metas y objetivos de la obra, relacionados con la terminación de las mismas.

Al analizar esta pregunta por sede encontramos los siguientes resultados:

Para la Respuesta: b) No, con el 73 %:  
Armenia: 6 trabajadores, para el 9%  
Manizales: 30 trabajadores, para el 45%  
Cartago: 10 trabajadores, para el 15%  
Pereira: 2 trabajadores, para el 3%

Para la Respuesta: a) Si con el 27%  
Armenia: 12 trabajadores, para el 18%  
Manizales: 1 trabajadores, para el 1.5%

Cartago: 5 trabajadores, para el 7.5%

### 6.1.2 Análisis interno área Operativa por agrupación de preguntas:

Después de realizar el análisis individual de cada pregunta, se procede a unirlas por grupos, de acuerdo al aspecto que permiten valorar y también a las respuestas obtenidas. Los grupos resultantes para el análisis son los siguientes:

Tabla 2: Agrupación de Preguntas Área Operativa

Grupo	Aspecto	Relación	Preguntas asociadas
Grupo 1	Personal	Clima Organizacional	De la 1 a la 6
Grupo 2	Organizacional – Personal	Inducción y Capacitación	De la 10 a la 13
Grupo 3	Organizacional	Recursos	La 8 y 9
Grupo 4	Organizacional	Direccionamiento Estratégico	La 7, y la 14 y 15

#### 6.1.2.1 Grupo 1:

Analizando las respuestas de la pregunta uno a la seis, se pueden apreciar tanto fortalezas como debilidades en la empresa.

Una de las fortalezas es el buen clima organizacional, pues existe buena comunicación entre los trabajadores y con los niveles jerárquicos superiores, es decir, tiene un sistema de comunicación de doble vía, esto le permite al personal operativo opinar y discutir sobre temas relacionados con su labor, lo que facilita el trabajo en equipo y el cumplimiento de los objetivos programados; adicionalmente esto permite que los trabajadores se sientan a gusto en la empresa y tengan un alto grado de compromiso y sentido de pertenencia, y de esta manera realizar su trabajo de una forma más eficiente para contribuir al crecimiento de la empresa.

Igualmente se pueden apreciar algunas debilidades y/u oportunidades de mejora; una de ellas es la comunicación asertiva, pues aunque el nivel de comunicación en la empresa es percibido por la gran mayoría de trabajadores como algo bueno, también existen algunos trabajadores que no opina de esta manera y que sus

opiniones no son tomadas en cuenta. También se percibe como una debilidad que algunos trabajadores no se sienten satisfechos con la labor que realizan en la empresa, aquí hay una oportunidad de mejora, en relación al cargo y las actividades realizadas versus el salario que reciben, pues puede ser esta la razón de la baja satisfacción de algunas personas.

#### **6.1.2.2 Grupo 2:**

Analizando las respuestas de la pregunta diez a la trece, se pueden apreciar tanto fortalezas como debilidades en la empresa.

INVERCOC S.A.S, posee una fortaleza respecto a su programa de inducción, pues todos los trabajadores que ingresan a la empresa recibe inducción lo que genera un alto sentido de pertenencia, permite que todo el personal conozca sus funciones, las labores que debe desempeñar y los resultados que se esperan de su labor y la forma en que contribuyen con su trabajo para los logros de la empresa.

Respecto el plan de capacitación se observa una debilidad, pues si bien la empresa posee un programa de capacitación, se debe revisar los temas que se tratan en cada capacitación y adaptarlos a la necesidad de la empresa, así mismo se debe revisar la periodicidad de estas, los horario programados y los espacios en que se programan, para mejorar el nivel de aceptación de los trabajadores, especialmente en la ciudad de Manizales donde lo correspondiente a las capacitaciones fue más duramente calificado.

De acuerdo a la información suministrada por el área administrativa, el 70 u 80% de las capacitaciones que recibe el personal de obra, están relacionadas con la minimización de riesgos laborales y están coordinadas con la ARL y los proveedores de equipos de construcción.

Una vez al mes el área administrativa programa una capacitación relacionada con temas administrativos, como pagos de nómina, horas extras y seguridad social, y responde también las inquietudes de los trabajadores.

#### **6.1.2.3 Grupo 3:**

Analizando las respuestas de la pregunta ocho y nueve, se pueden apreciar tanto fortalezas como debilidades en la empresa.

Una fortaleza que se observa en INVERCOC S.A.S, es que posee los recursos necesarios para la ejecución del trabajo, esto se puede apreciar en la respuesta a la pregunta número 8, donde los trabajadores consideran satisfactorio los recursos

proporcionados por la empresa para lograr un mejor desempeño de su labor, lo que permite buenos niveles de productividad y un bajo índice de accidentalidad.

Si bien se aprecia que los recursos proporcionados por la empresa son satisfactorios, existe una debilidad según los resultados que arrojan las respuestas a la pregunta: Cuál es la necesidad más urgente de la empresa..., pues según la percepción de los encuestados consideran que es capacitación y asesoría lo que más se requiere; aquí encontramos una relación con el grupo de preguntas 2, donde se observa una oportunidad de mejora frente al plan de capacitaciones de la empresa.

#### **6.1.2.4 Grupo 4:**

Analizando las respuestas de la pregunta ocho y nueve, se pueden apreciar tanto fortalezas como debilidades en la empresa.

Una fortaleza que posee INVERCOC S.A.S, es la programación de las actividades y entrega oportuna de las herramientas y de los materiales que se requieren, lo cual contribuye a que la ejecución del trabajo se realice de forma adecuada y ordenada; esto relacionado a un buen programa de inducción y la supervisión de los ingenieros residentes de obra.

Existe una marcada debilidad en la empresa, que no le permite visualizarse ni proyectarse, pues carece de un direccionamiento estratégico definido pues no posee misión, visión, valores corporativos, políticas ni objetivos corporativos, que le permitan definir y clarificar su razón de ser y su trayectoria, ni direccionar su crecimiento y encaminar sus actividades hacia el futuro.

#### **6.1.3 Análisis interno General del área Operativa:**

Al analizar de manera general la información obtenida en la aplicación de las encuestas al personal operativo, se puede apreciar que la empresa INVERCOC S.A.S posee un buen clima organizacional, con un alto sentido de pertenencia de todos sus colaboradores, donde el trabajo en equipo y un sistema de comunicación de doble vía con los niveles jerárquicos superiores, favorecen el crecimiento de la empresa. Factores como el programa de inducción, la disponibilidad de los recursos necesarios, unido a la programación de las actividades y la entrega oportuna de las herramientas y de los materiales, facilitan el buen desempeño y el rendimiento en las labores, pues contribuyen a que los trabajadores realicen de forma eficiente y eficaz todas las actividades planeadas, se disminuyan los índices de accidentalidad, se optimicen los recursos y así logre el cumplimiento de los objetivos. Solo un grupo pequeño refleja un grado bajo de satisfacción en relación al rol que desempeña.

Respecto a las debilidades encontradas, INVERCOC S.A.S carece de un direccionamiento estratégico que la conduzca a posicionarse como una compañía competitiva y reconocida en el sector de la construcción. De igual forma, se observa la necesidad del mejoramiento del plan de capacitación, que permita atender las necesidades de todas las sedes de forma homogénea, en cuanto a contenido, duración, horarios y frecuencia.

## **6.2. ANÁLISIS INTERNO ÁREA ADMINISTRATIVA**

La recolección de la información del área administrativa, se hizo a través de un Censo mediante encuestas que se aplicaron a todo el personal de esta área, la cual está integrada por 8 personas de la siguiente forma:

- Una persona encargada de la gestión humana en la empresa, con labores como la contratación del personal, la nómina y la seguridad social.
- Una Contadora
- Una persona encargada de la Salud Ocupacional y los riesgos laborales
- SISO
- Una persona encargada de las compras y la logística.
- Un Arquitecto residente para la obra de Cartago
- Un Ingeniero residente para los trabajos en Pereira
- Un Ingeniero residente para la obra de Manizales
- Un Supervisor a cargo de la obra de Armenia

A fin de realizar el análisis de una forma más ordenada, para algunas preguntas, se divide el personal administrativo en dos grupos. El primer grupo está compuesto por: Gestión Humana, Compras y Contabilidad, y nos referiremos a este grupo como Administrativos oficina. El segundo grupo estará integrado por la SISO, los Ingenieros residente de obra, el Arquitecto y el supervisor de obra, y nos referiremos a este grupo como Administrativos de Obra.

### **6.2.1 Análisis interno área Administrativa por pregunta:**

De las encuestas aplicadas se obtuvieron los siguientes resultados y conclusiones:



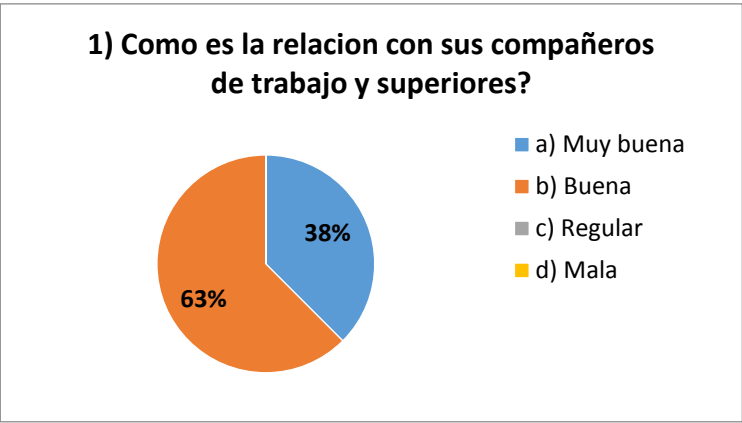


Ilustración 20: Pregunta 1 Área Administrativa

Se observa entre los encuestados una percepción diferente frente a esta pregunta, la cual se asocia al grupo al que pertenezca. Por ejemplo para los administrativos de oficina con un 37% la relación con los compañeros de trabajo es muy buena, mientras que los administrativos de obra, con el 63% concluyen que la comunicación es buena. Si bien esta no es una mala calificación es factible que por el tipo de personal que deben manejar y la presión del cumplimiento en las obras no facilite que la comunicación para este segundo grupo sea mejor. Para esta pregunta observamos una fortaleza en la empresa que se asocia al buen clima organizacional, pues en general la relación entre los compañeros de trabajo es buena.

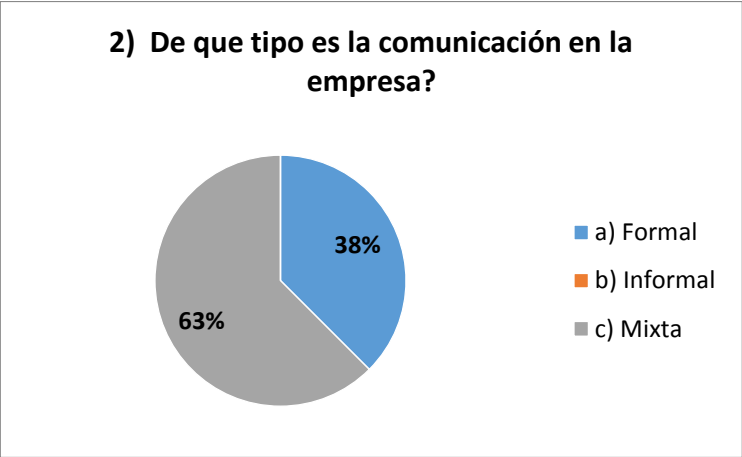
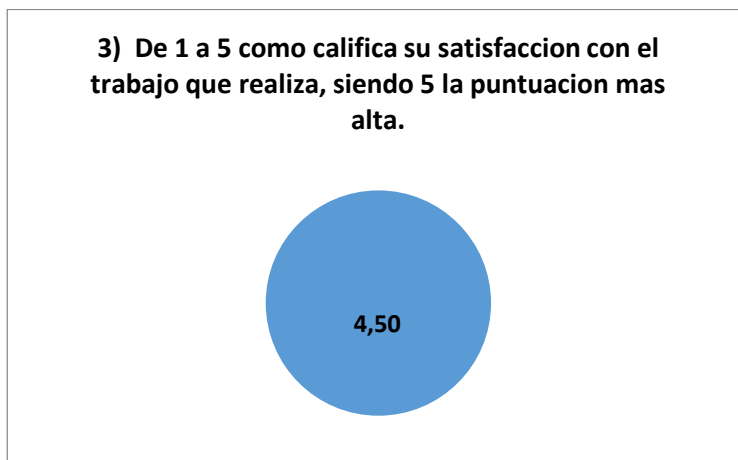


Ilustración 21: Pregunta 2 Área Administrativa

Esta pregunta está estrechamente relacionada con la pregunta anterior, debido a que se toca el clima laboral desde la comunicación, la cual es desde la perspectiva del ingeniero residente de Manizales, la encargada de salud ocupacional y el Supervisor de obra en Armenia, por sus funciones para las ordenes y directrices usan una comunicación formal la cual se puede dar mediante correos, u órdenes escritas de pedido, por lo cual la calificación es del 37% pues en el cumplimiento de sus deberes la comunicación debe ser de este tipo, para evitar malos entendidos. El resto del personal con el 63% opina que la comunicación es mixta, y se entiende desde sus funciones que sea de esta manera, pues sobre la marcha del trabajo y para el cumplimiento las labores, a veces la comunicación se realiza de forma verbal y directa, sin que posteriormente se formalicen las órdenes dadas, y en otros casos, los requerimientos y programación de actividades se realiza de forma escrita según las labores de cada uno. Para la empresa INVERCOC S.A.S se observa una debilidad en esta pregunta, pues a fin de evitar malos entendidos y reprocesos la comunicación debería darse siempre de manera formal, y en tiempo real para evitar retrasos en las ejecuciones de las obras.



*Ilustración 22: Pregunta 3 Área Administrativa*

Se observa una fortaleza frente a esta pregunta para la empresa INVERCOC S.A.S, pues en promedio la calificación al grado de satisfacción que tiene los empleados fue de 4.5 que equivale al 90% del nivel máximo de calificación. Se percibe como una fortaleza pues evidencia un alto grado de pertenencia, un buen clima laboral y un alto grado de aceptación de los trabajadores con la labor que realizan.

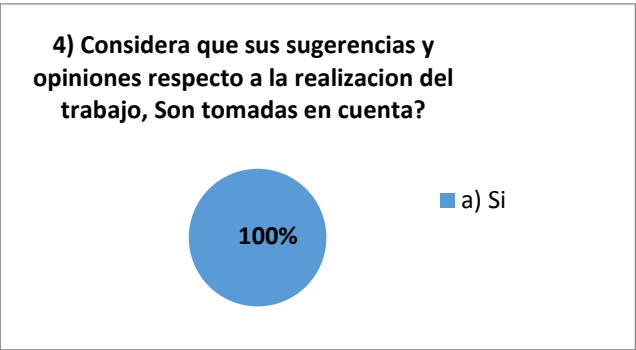


Ilustración 23: Pregunta 4 Área Administrativa

Esta pregunta guarda estrecha relación con la pregunta anterior, y justifica el grado de calificación obtenida en la pregunta, pues el 100% del personal, siente que sus opiniones y sugerencias son tomadas. Nuevamente se evidencia la fortaleza que posee la empresa frente al clima organizacional, pues los aportes y sugerencias realizadas por los trabajadores son tenidos en cuenta en la toma de decisiones, u en algunos casos son implementadas por la empresa, lo cual favorece un ambiente laboral amable y sano.

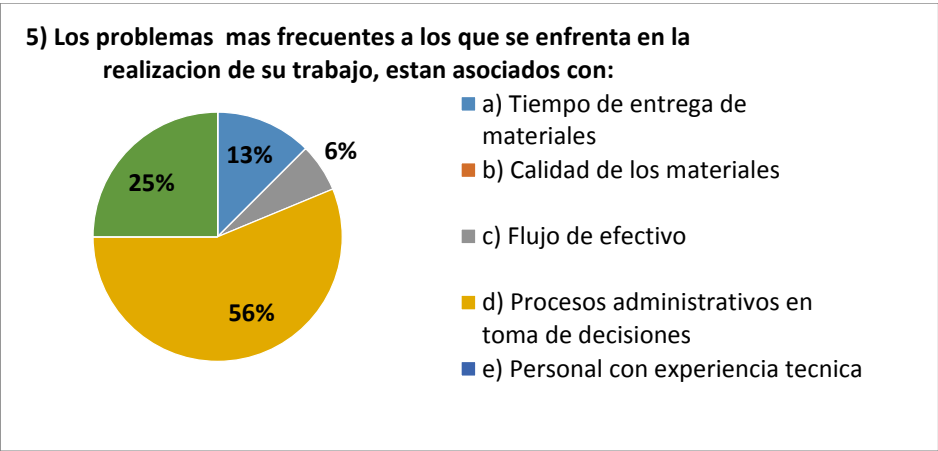
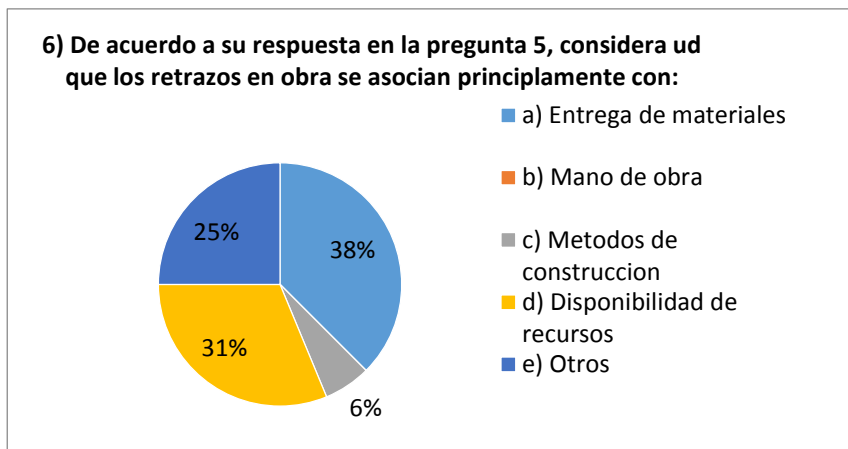


Ilustración 24: Pregunta 5 Área Administrativa

Frente a esta pregunta se observa una gran debilidad en la empresa y se evidencia la forma cómo afecta la falta de un modelo administrativo definido, pues el 56% del personal opina que el problema más frecuente de su trabajo se deriva del proceso administrativo y la toma de decisiones, especialmente en lo referente a la toma de decisiones, pues a veces se debe esperar hasta los comités de obra para definir la compra de algún material o la contratación de un personal especializado para un determinado avance en la obra, estas reuniones se realizan

una vez al mes, por lo que este es el tiempo que tarda en darse solución algunas situaciones que deberían resolverse de inmediato, y se generan retrasos acarreado sobrecostos. El 25% del personal respondió f) otros, como los problemas más frecuentes en la realización de su trabajo, esa calificación corresponde a dos trabajadores: la contadora para quien la falta de un software adecuado a las necesidades y procesos que maneja la empresa es el problema que más afecta, y el supervisor de obra de Armenia para quien la falta de mano de obra especializada en la problemática. Para el resto del personal, con el 13% el problema es el tiempo de entrega de materiales y para el 6% es el flujo de efectivo. Todas las respuestas a esta pregunta se pueden enmarcar dentro de la debilidad que se detecta por la falta de un adecuado modelo administrativo, que permita contemplar todas las situaciones que se pueden presentar en la ejecución de las actividades diarias y que defina las acciones a seguir para resolver cada una sin que se deba esperar a un comité de obra para poder resolver y gestionar.



*Ilustración 25: Pregunta 6 Área Administrativa*

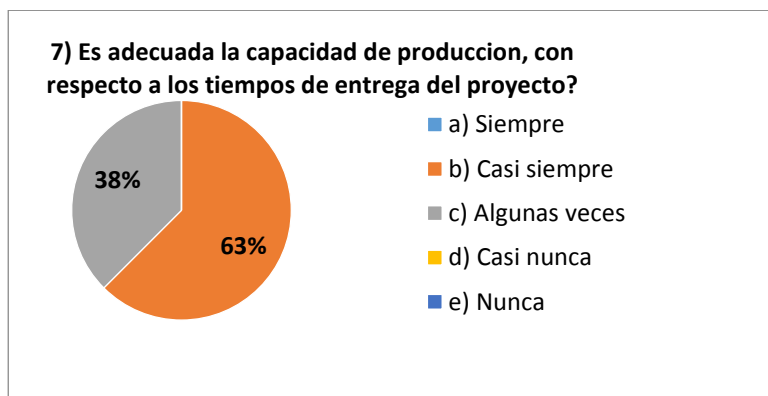
Esta pregunta se relaciona estrechamente con la anterior y deja al descubierto algunos problemas claves que afectan la realización y el cumplimiento de las actividades programadas. Uno de ellos relacionado con la logística, pues el 38% asocia los retrasos con la entrega de materiales, lo que genera incumplimiento de para las entregas de avance de obra y crea cuellos de botella. Para el 31% es la disponibilidad de recursos lo que genera los retrasos.

Si unimos estas dos respuestas, ellas representan el 69% del impacto de la pregunta, lo que lleva a cuestionar una posible debilidad que tiene la empresa INVERCOC S.A.S respecto a sus proveedores, pues el incumplimiento de los mismos en la entrega de los materiales, así como la forma de pago que hayan establecido para la empresa (que se asocia a la disponibilidad de recursos para este caso), son los mayores causantes de los retrasos en las obras. Este

problema se convierte también en una oportunidad de mejora para la empresa en la medida que se busque mejorar la cadena de abastecimiento y se planee de forma efectiva los tiempos de pedido y de recibo de los materiales, y se acuerden las formas de pago y financiación con los proveedores.

El 25%, que respondió: e) Otros, como causa de los retrasos y considera los factores: personal capacitado y con experiencia para trabajar en altura, y la toma de decisiones (como se evidencio en la pregunta anterior) como los causantes de los retrasos.

El 6% de los administrativos opinan que los modelos de construcción no son los más adecuados y hacen que los procesos se retrasen y no se cumpla con lo planeado. Nuevamente queda manifiesta la falta de un modelo administrativo como una debilidad bastante fuerte para la empresa.



*Ilustración 26: Pregunta 7 Área Administrativa*

El 63% que corresponde a los Administrativos de obra para esta pregunta, opinan que casi siempre la capacidad de producción que posee la empresa es adecuada para los tiempos de entrega de los proyectos. Si consideramos que en la respuesta a la pregunta 6, la mayoría selecciono la Entrega de materiales como la causa de los retrasos, podemos concluir que la capacidad instalada de la empresa así como el personal operativo, son los adecuados para el desarrollo del trabajo, por lo que se detecta una fortaleza para la empresa INVERCOC S.A.S en este punto; sin embargo su labor se ve afectada por los retrasos en la entrega de los materiales que impacta directamente el cumplimiento para la entrega de los proyectos. El 38% que corresponde a los Administrativos de oficina opinan que algunas veces la capacidad es adecuada, encontrando una oportunidad de mejora en este aspecto para este grupo de Administrativos.

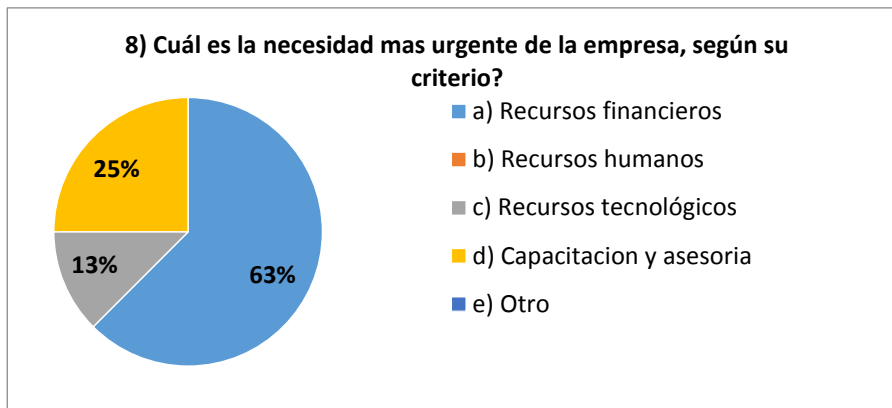


Ilustración 27: Pregunta 8 Área Administrativa

El 62% de los administrativos consideran que la necesidad más urgente de la empresa son los recursos Financieros, los cuales son indispensables y muy necesarios para desarrollar efectivamente los diferentes proyectos y procesos en la compañía, frente a esta pregunta se observa para INVERCOC S.A.S una gran debilidad. El 25% Opina que es la capacitación y la asesoría la necesidad más urgente y finalmente el 13% considera que son recursos tecnológicos la necesidad más urgente.

Se observan dos debilidades relacionadas con esta pregunta. La primera es que la empresa no posee recursos financieros que le permitan el adecuado cumplimiento y desarrollo de los procesos. INVERCOC S.A.S., debe diseñar estrategias para su apalancamiento financiero el cual puede ser a través de las entidades financieras. Y la segunda es frente al plan de capacitaciones de la empresa.

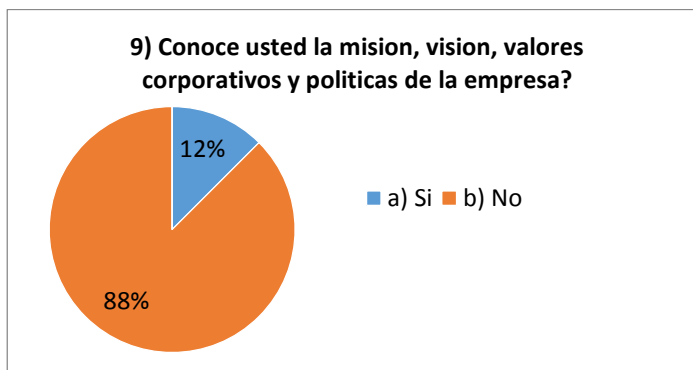


Ilustración 28: Pregunta 9 Área Administrativa

La empresa no posee una planeación estratégica definida, por lo cual el 88% de los colaboradores no conoce ni la misión, ni la visión, ni los valores corporativos: Sin embargo, el 12% que corresponde al Supervisor de la obra de Armenia, dio

respuesta positiva a esta pregunta basado en las políticas que conoce de la empresa. Se evidencia una clara necesidad de un planeamiento estratégico que dirija la empresa y busque crear y coordinar los principios administrativos.

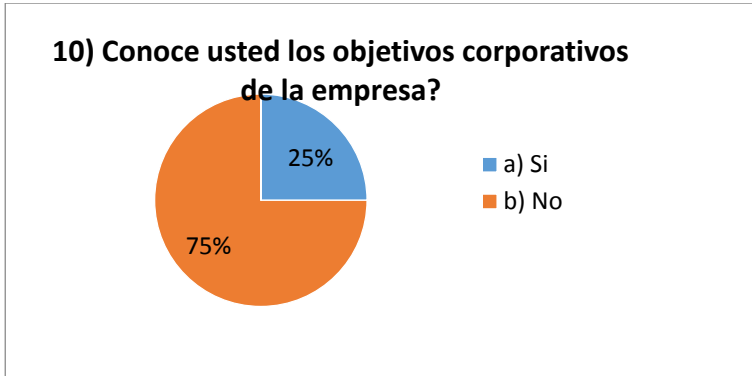


Ilustración 29: Pregunta 10 Área Administrativa

Esta pregunta está estrechamente relacionada con la pregunta anterior, pues la empresa no posee una planeación estratégica definida, por lo cual el 75% de los colaboradores los objetivos corporativos siendo una fuerte debilidad de la empresa pues están trabajando sin un norte, sin metas ni medidas de control. Sin embargo, el 25% que corresponde al Supervisor de la obra de Armenia y la SISO, dieron respuesta positiva a esta pregunta, frente a la cual surgen algunos interrogantes: ¿Por qué unos pocos si conocen los objetivos? ¿Que entienden por objetivos corporativos?, esto evidencia una gran debilidad y una clara necesidad de una planeación que formule los objetivos y políticas, para poder medir y controlar el cumplimiento de las metas.

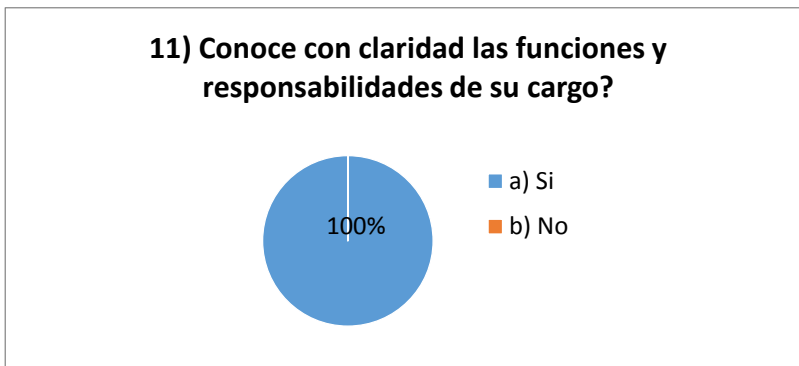


Ilustración 30: Pregunta 11 Área Administrativa

Esta respuesta refleja que en la empresa se tiene un buen plan de inducción, pues el 100% de los trabajadores conoce las funciones y responsabilidades de su cargo. Esta es una fortaleza que posee INVERCOC S.A.S pues genera sentido de pertenencia y compromiso de los colaboradores con sus puestos de trabajo y el grado de responsabilidad que involucra desarrollar sus funciones y actividades.

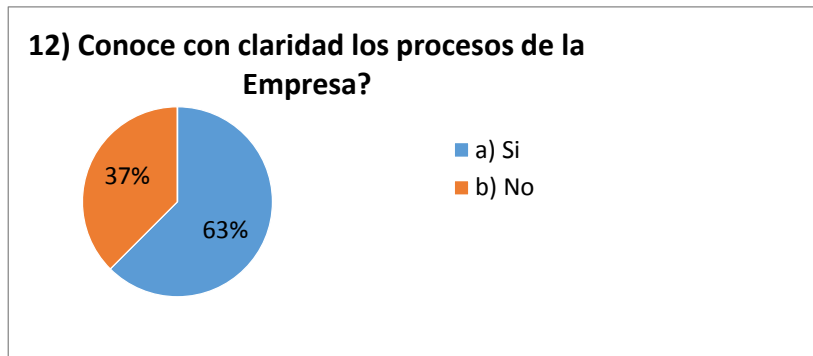


Ilustración 31: Pregunta 12 Área Administrativa

Al analizar la repuesta, se evidencia una debilidad de la empresa frente a los procesos administrativos, pues si bien el 63% de los colaboradores conocen los procesos, el 37% dice no conocerlos. Esto se debe a que los mismos no están documentados ni se han socializado con el personal, y se ven los procesos como algo inherente a las labores, cuando en realidad no están caracterizados ni definidos formalmente.

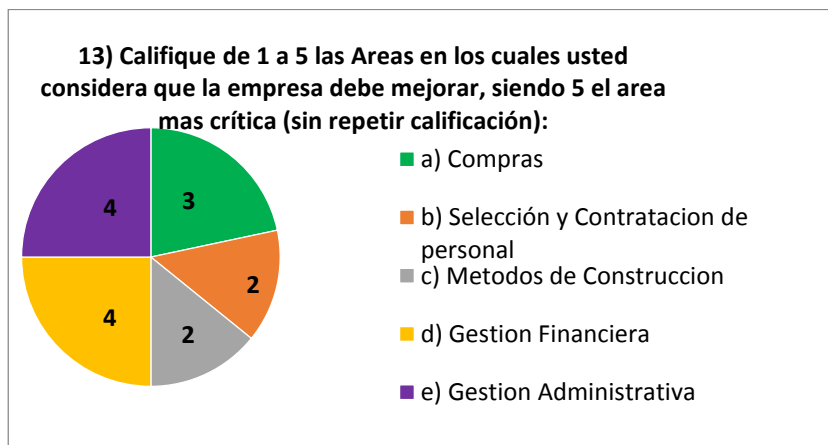


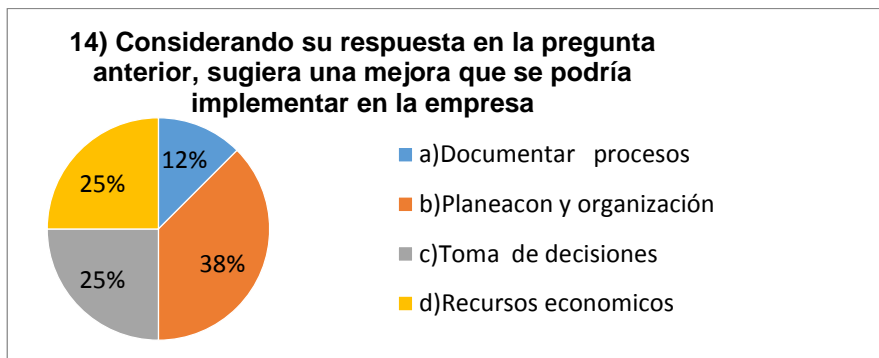
Ilustración 32: Pregunta 13 Área Administrativa

Al promediar entre los encuestados, las respuesta a esta pregunta, encontramos igualdad de calificación para algunas respuestas. Las respuestas Gestión Administrativa y Gestión financiera obtuvieron un promedio de 4 puntos cada una,



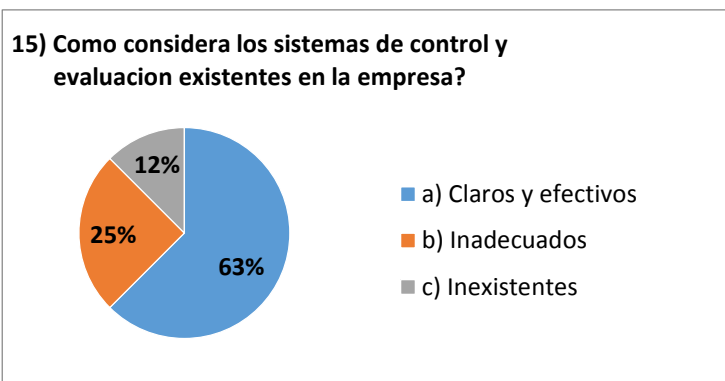
las compras en promedio obtuvieron un 3, y la selección del personal y los métodos de construcción, obtuvieron un 2.

Al analizar estas respuestas, y relacionarlas con las respuestas a las preguntas 5, 6 y 8, donde se concluyó que los problemas y debilidades de la empresa se asociaban al proceso administrativo por de toma de decisiones, a los recursos financieros, encontramos la estrecha relación y la concordancia que tienen estas preguntas, pues con una calificación crítica de 4 puntos, los procesos que se deben mejorar en la empresa con urgencia son el Administrativo y Financiero, seguido del procesos de compras que afecta el cumplimiento en la entrega de materiales. Se encuentran varias debilidades las respuestas a esta pregunta, debido a la ausencia de un modelo administrativo que le permita a INVERCOC S.A.S mejorar su gestión un lograr reconocimiento en el sector



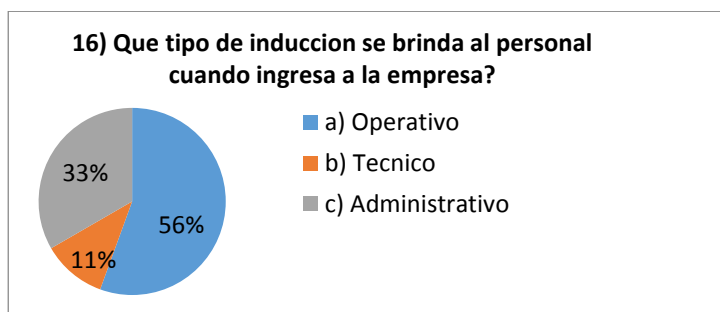
*Ilustración 33: Pregunta 14 Área Administrativa*

Esta pregunta, estrechamente relacionada con la anterior, evidencia la debilidad que se detecta en la empresa por la ausencia de un modelo, por lo cual el 38% de los encuestados opinan que la planeación y la organización es lo que se debe mejorar. Con una ponderación del 25% para cada una, podríamos decir que en segundo lugar la toma de decisiones y los recursos económicos son los aspectos a mejorar, y finalmente con un 12% la documentación de los procesos. Al analizar las mejoras propuestas por el personal administrativo, podemos concluir que todas apuntan a lo mismo, que es la definición de un modelo administrativo que facilite la ejecución de las actividades en la empresa y la caracterización de sus procesos.



*Ilustración 34: Pregunta 15 Área Administrativa*

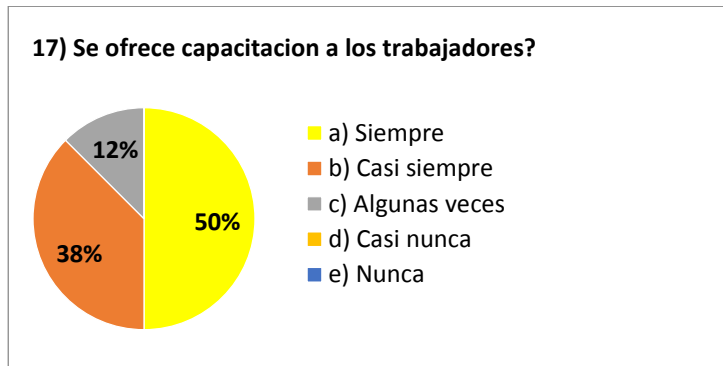
Frente a esta respuesta se observa para la empresa INVERCOC S.A.S, una debilidad pues si bien el 63% que corresponde al personal Administrativo de obra opina que los controles son claros y efectivos, estos se limitan únicamente a los relacionados con su función en las obras, donde la labor en su mayor tiempo es operativa, lo que facilita los controles, sin embargo para los Administrativos de oficina, con el 25%, los controles son inadecuados y para el 12% son inexistentes, entre estas dos últimas respuestas suman el 37% del total ponderado, dejando clara la debilidad que posee la empresa por ausencia de medidas de control formales, claramente definidas y difundidas entre todo el personal, pues los controles no se pueden limitar a las actividades de la obra, los recursos y procesos administrativos también deben controlarse, medirse y ajustarse a las necesidades de la empresa.



*Ilustración 35: Pregunta 16 Área Administrativa*

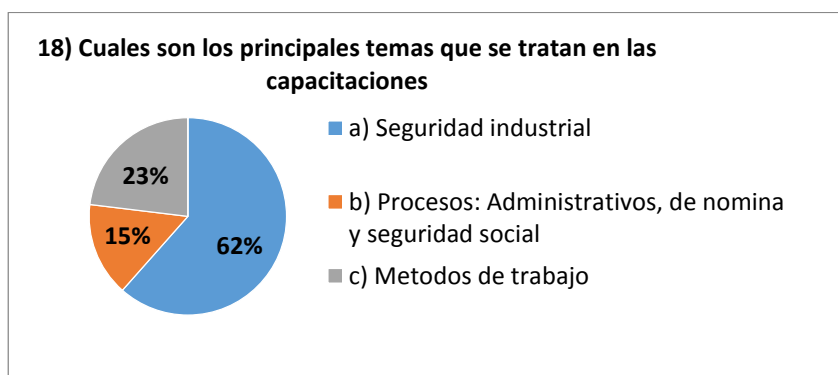
Frente a esta pregunta se observa tanto una fortaleza como una debilidad para la empresa INVERCOC S.A.S, pues si bien se realiza inducción operativa al personal como lo evidencia el 56% de respuesta, e inducción administrativa con el 33%, es importante fortalecer la inducción técnica al personal, como lo muestra el resultado de 11%. Si bien como ya se había mencionado en la pregunta 11, se identifica una fortaleza en el plan de inducción que realiza la empresa, se evidencia una

debilidad relacionada con los temas, pues se está enfocando todo el esfuerzo a lo operativo y se está dedicando poco a lo administrativo y especialmente a lo técnico.



*Ilustración 36: Pregunta 17 Área Administrativa*

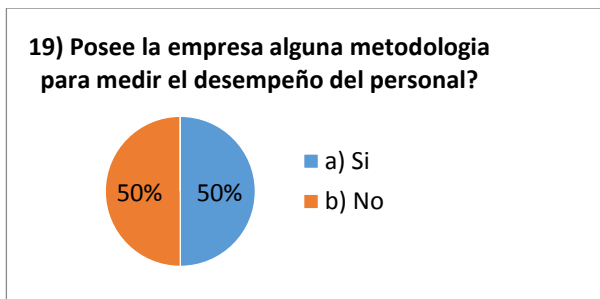
Esta pregunta guarda estrecha relación con la anterior y presenta una fortaleza de la empresa desde el punto de vista de la formación que imparte a sus colaboradores pues el 50% de los encuestados están de acuerdo que la empresa siempre los capacita. Sin embargo se generan interrogantes frente a las respuestas del resto del grupo administrativo que opinan que en un 37% es casi siempre y el restante 12% dicen que algunas veces. Esto se enmarca como una debilidad, porque la empresa INVERCOC S.A.S debe apuntar al mejoramiento continuo y este debe estar dirigido a todos y a cada uno de los colaboradores en la misma proporción.



*Ilustración 37: Pregunta 18 Área Administrativa*

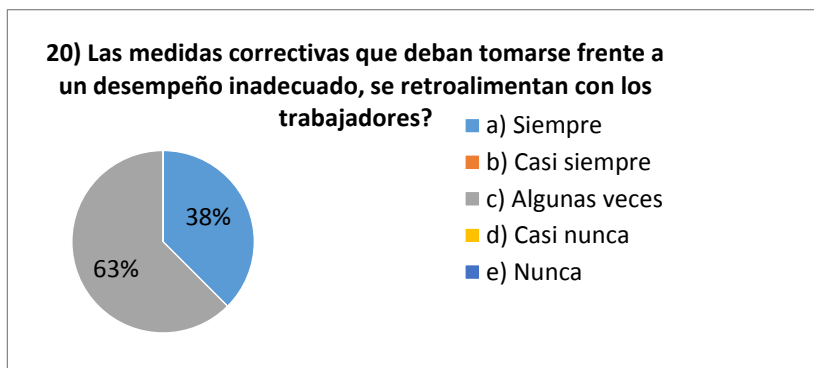
En estrecha relación con las preguntas anteriores y en concordancia con la temática de la capacitación, el 62% del personal opina que se orienta a todo lo relacionado con seguridad industrial lo que se agrupa con lo operativo. El 23% opina que se capacita en métodos de trabajo lo cual se considera una fortaleza

para la empresa pues le permite buscar la eficiencia en los procesos y desarrollar nuevas técnicas para hacer las cosas. También los encuestados resaltan que en el 15% de los temas se trata lo relacionado con la nómina, seguridad industrial y lo administrativo, pero piensan que es mas de información que de aprendizaje.



*Ilustración 38: Pregunta 19 Área Administrativa*

El 50 % de los encuestados, que pertenece al grupo de los Administrativos de obras, opinan que la empresa posee una metodología para medir el desempeño, la cual desde sus funciones se evidencia en el avance y en el desarrollo de las obras, pues dependiendo del tiempo que tarden en realizar alguna labor dentro del proyecto, se puede juzgar el desempeño del personal operativo. Sin embargo el 50% que pertenece al grupo Administrativo de oficina opina la empresa no posee una metodología de medición de desempeño lo cual es una realidad de la empresa y una debilidad, pues INVERCOC S.A.S no posee elementos que le permitan medir y controlar sus procesos, entre ellos el de desempeño del personal, de allí que este proceso se esté realizando de forma subjetiva, lo que a futuro podría generar dificultades para la empresa.



*Ilustración 39: Pregunta 20 Área Administrativa*

En las respuestas a esta pregunta se evidencia una debilidad que posee la empresa INVERCOC S.A.S en sus sistemas de comunicación como se evidencio también en la pregunta número dos, donde se aprecia que la comunicación es

Mixta (formal e informal) y en los sistemas de control como se apreció en la pregunta 15 donde en suma el 37% consideran Inadecuados o inexistentes los controles.

Frente a esta pregunta el 63% de los encuestados opina que solo algunas veces se retroalimentan con los trabajadores la medidas por un desempeño inadecuado. Esta es una debilidad que tiene alto impacto en la empresa considerando las actividades que se ejecutan, pues no se socializa con los trabajadores aquellos aspectos en los que podría o debe mejorar y la falta de corrección oportuna de alguna falla puede generar altos costos en los procesos y retrasos en los tiempos de entrega. El 37% que agrupa a Algunos administrativos de oficina y de obra, opina que siempre se retroalimentan las medidas, lo cual deja al descubierto como la falta de un modelo administrativo favorece la comunicación informal y el desconocimiento de los debidos procesos que se tendrían que realizar en la empresa.

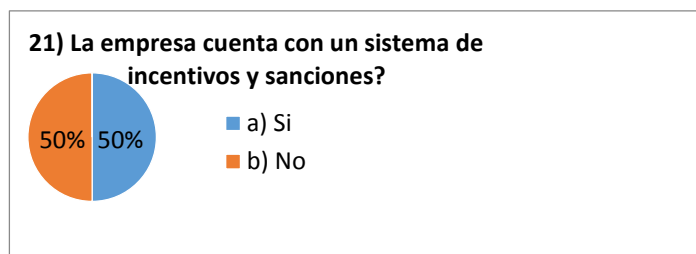


Ilustración 40: Pregunta 21 Área Administrativa

Los encuestados están de acuerdo que la empresa si cuenta con ambos sistemas, de allí que la respuesta sea 50% que sí y 50% que no, pues para algunos los incentivos se relacionan con el pago de las horas extras y recargos de ley. Sin embargo no se tiene estructurado un sistema de sanciones o incentivos que permita aplicar claramente el proceso para incentivar o penalizar a un trabajador según la falta cometida, por lo que el proceso se realiza de forma subjetiva.

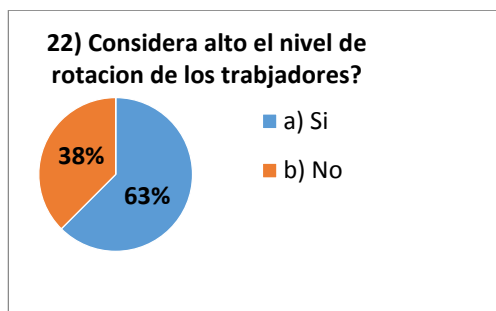


Ilustración 41: Pregunta 22 Área Administrativa

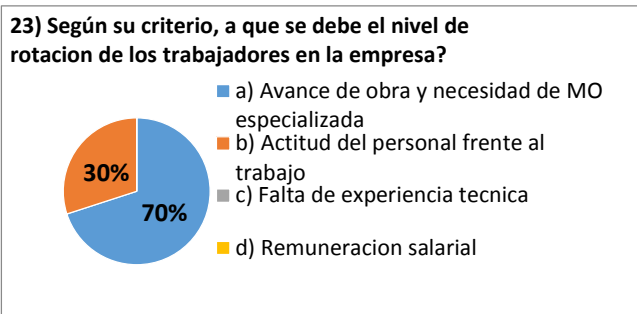


Ilustración 42: Pregunta 23 Área Administrativa

Para la pregunta 22, el 63% de los encuestados opina que el nivel de rotación en la empresa es alto, por lo cual se une el análisis con el de la pregunta 23, en la cual según los trabajadores, opinan que este se debe principalmente a El avance de Obra que requiere mano de obra especializada, según el 70% de los encuestados. Para el 30% restante en la pregunta 23, la rotación se debe a la actitud del personal frente al trabajo. Se observa una debilidad de la empresa relacionada con el plan de capacitación, pues podrían formar a los trabajadores según las necesidades de la obra.

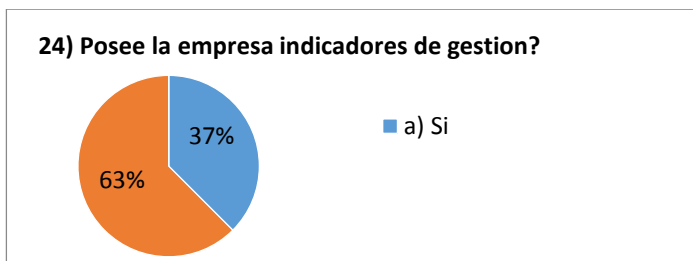
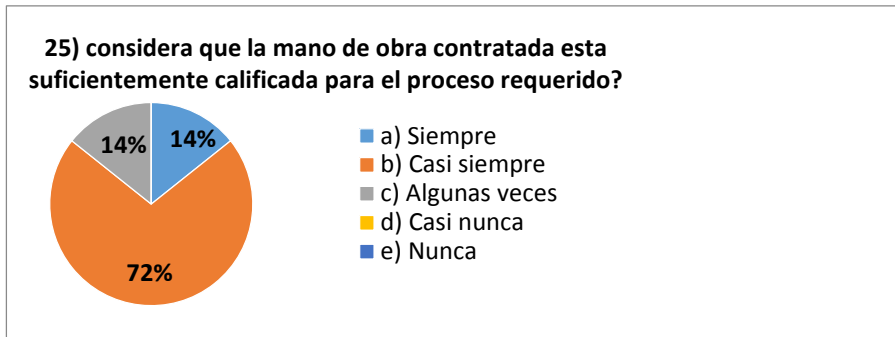


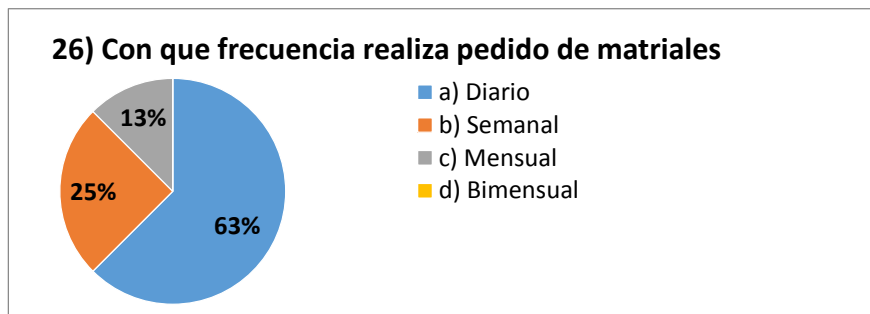
Ilustración 43: Pregunta 24 Área Administrativa

La empresa no posee una planeación estratégica definida, por lo cual el 63% de los trabajadores que pertenecen al área administrativa de oficina y algunos ingenieros de obra, saben que la empresa no posee indicadores de gestión. Sin embargo, el 37% dio respuesta positiva a esta pregunta, son la SISO y el Supervisor de obra en Armenia, para quienes los índices de accidentalidad y severidad de accidentalidad se convierten en los indicadores de su Gestión. Se pone nuevamente en manifiesto la necesidad de un modelo administrativo que permita unificar los criterios de evaluación y medición de los diferentes procesos de la empresa.



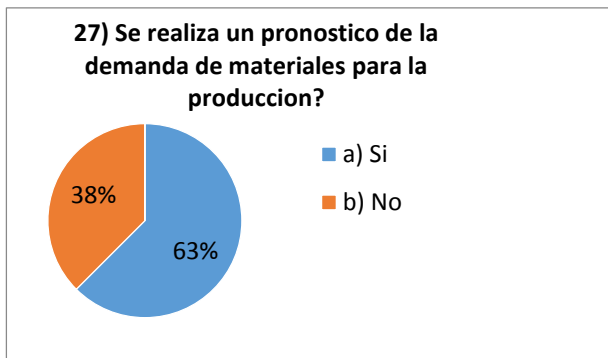
*Ilustración 44: Pregunta 25 Área Administrativa*

Se observa una fortaleza para la empresa INVERCOC S.A.S en la respuesta a esta pregunta, pues en suma el 86% del personal opina que siempre con un 14% y casi siempre con un 72% la empresa cuenta con el personal calificado el desarrollo de los procesos. El 14% del personal opina que algunas veces se cuenta con el personal calificado, y se refieren en este aspecto a la mano de obra especializada que se requiere en algunos avances del proceso



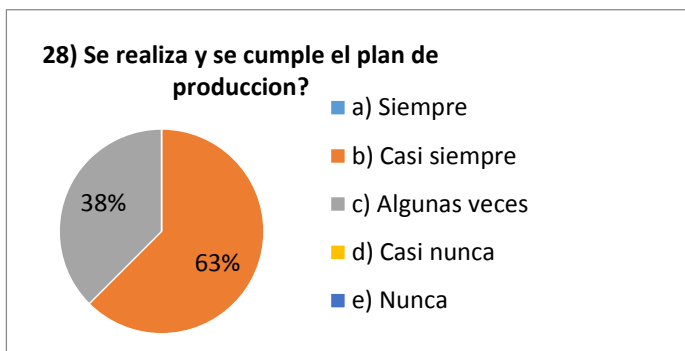
*Ilustración 45: Pregunta 26 Área Administrativa*

Se observa una debilidad para la empresa, frente al proceso de compras y al mantenimiento de inventarios, pues según el 63% de los encuestados, el pedido de materiales se realiza diariamente, lo cual genera perdida de oportunidad frente a los costos de insumos, que podrían disminuir si se compra por cantidad, además se evidencia un desgaste administrativo para realizar diariamente los pedidos y hacer seguimiento a las entregas. El 25% opina que el pedido de materiales se realiza semanalmente, si bien algunos materiales o insumos requieren esa frecuencia de pedido, frente a la oportunidad de descuentos y la optimización de los tiempos, se sigue evidenciando una debilidad en el proceso de compras. Solo el 13% del personal opina que las compras se realizan de forma mensual, como debería ser el proceso.



*Ilustración 46: Pregunta 27 Área Administrativa*

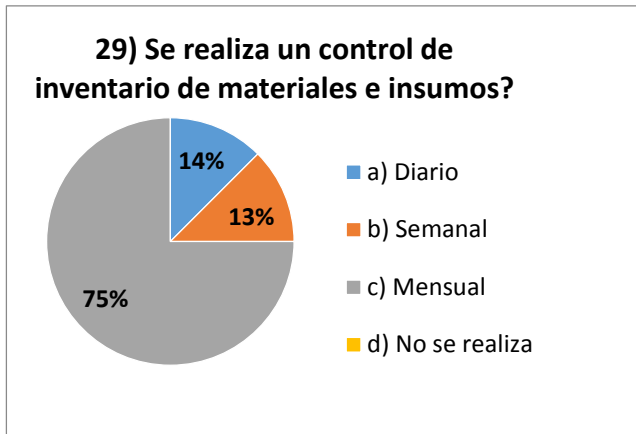
En relación con las respuestas a la pregunta anterior surgen varios interrogantes e incluso se aprecia como contradictoria la respuesta, pues el 62% de los trabajadores opina que si se realiza un pronóstico de la demanda de materiales para la producción, sin embargo en la pregunta 26 se observa que la frecuencia de pedido de materiales es diaria, lo que indica que no se realiza dicho pronóstico. Surge el interrogante de si se realiza el pronóstico de materiales, pero la información no está ajustada a la realidad o se elabora el plan, pero no se cumple, razón por la cual se entiende la frecuencia diaria de pedido de materiales. Se sigue apreciando la debilidad de la empresa frente al proceso de compras ya sea por programación o por ejecución.



*Ilustración 47: Pregunta 28 Área Administrativa*

El 62% de los encuestados opina que casi siempre se realiza y se cumple el plan de producción, frente al 38% que opina que algunas veces se realiza y se cumple el plan. Se observa una fortaleza para la empresa, en cuanto a la planeación del trabajo operativo, enfocado al cumplimiento de entregas de avances de obra.



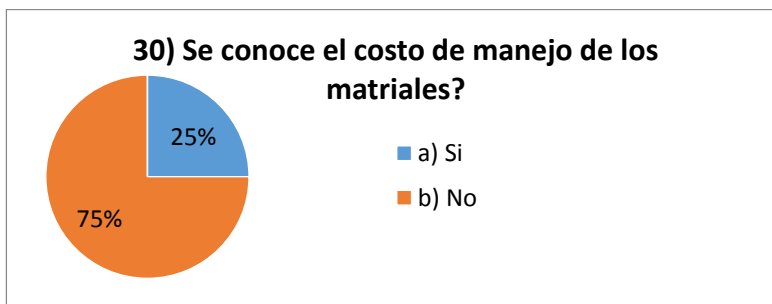


*Ilustración 48: Pregunta 29 Área Administrativa*

Esta pregunta se encuentra estrechamente relacionada con la pregunta 26: frecuencia de pedido de materiales y podría explicar las respuestas obtenidas en esa pregunta.

Para el 75% del personal administrativo, el inventario de materiales e insumos se realiza de forma mensual. Si bien los inventarios generales se deben realizar con esta frecuencia, es necesario para el sector de la construcción, realizar el inventario diario en cuanto a consumo de algunos materiales, para llevar un control sobre los mismos y sobre los costos de inventario. El 13% opina que el inventario se realiza de forma semanal, y el 12% que se realiza de forma diaria.

Se evidencia una debilidad para INVERCOC S.A.S, relacionada con los elementos de control y los procesos de compra.



*Ilustración 49: Pregunta 30 Área Administrativa*

El 75% del personal no conoce los costos de manejo de materiales, este grupo está compuesto por las personas que no tiene incidencia en el procesos de compras, de lo cual se desprende que no conozcan estos costos. El 25% del personal conocen los costos que implican la manipulación de los materiales, este

personal se encuentra en el departamento de compra y el de almacenamiento, debido a que son estos los directamente involucrados en los procesos de compra y en el manejo de los inventarios. Esta pregunta también se ve afectada por la debilidad frente a los elementos de control que debe tener la empresa, pues si bien los implicado en el proceso de compras y de almacenamiento conocen los costos del proceso, también la contadora y los ingenieros residentes de obra deberían conocer estos costos, a fin de participar en el control de los mismos.

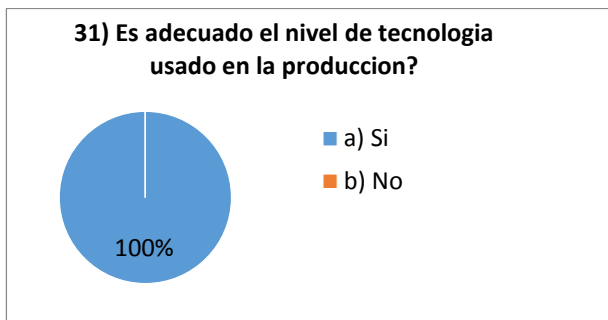


Ilustración 50: Pregunta 31 Área Administrativa

Se observa una fortaleza para INVERCOC S.A.S en esta pregunta, pues el 100% del personal considera que el nivel de tecnología que posee la empresa es adecuado para la producción, lo cual unido a la respuesta obtenida en a pregunta 25 donde se considera que la empresa cuenta con el personal adecuado para el desarrollo de los proyectos, le brinda a la empresa una venta competitiva.

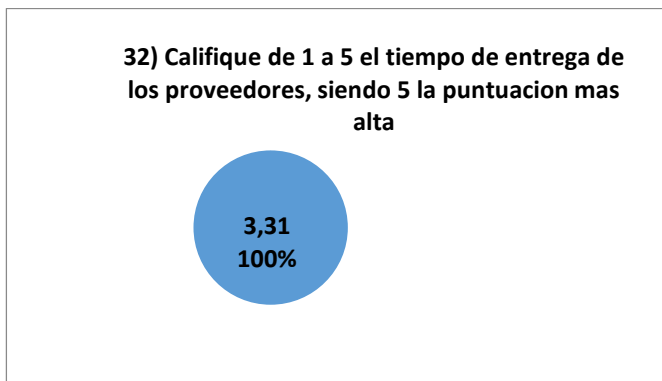
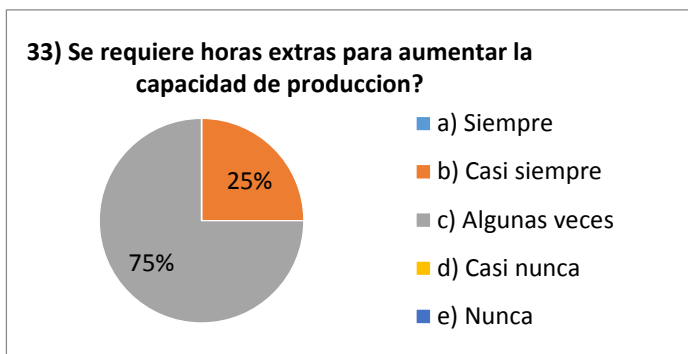


Ilustración 51: Pregunta 32 Área Administrativa

Frente a esta respuesta se observa una debilidad, pues el promedio de calificación de los proveedores es de 3.3 el cual representa el 66% del tope de calificación. Esta pregunta está estrechamente relacionada con la pregunta 6, donde el personal opina que la entrega de materiales es la que genera mayores retrasos en las obras, de ahí que se otorgue esta baja calificación a los proveedores.



*Ilustración 52: Pregunta 33 Área Administrativa*

Se observa una fortaleza de la empresa frente a esta pregunta, pues si bien se requieren horas extras para aumentar la capacidad productiva, el 75% de los encuestados observa que esta situación solo se presenta algunas veces, frente al 25% representado por la contadora y la de gestión humana, que opina que se presenta casi siempre, quienes desde sus funciones administrativas tienen esta percepción, razón por la cual el peso a esta respuesta se otorga al 75% que está integrado por los Administrativos de obra.

### 6.2.2 Análisis interno área Administrativa por agrupación de preguntas:

A continuación se unen las preguntas por grupos, de acuerdo a las respuestas obtenidas y a los aspectos que permiten valorar. Los grupos resultantes para el análisis son los siguientes:

*Tabla 3: Agrupación de Preguntas Área Administrativa*

Grupo	Aspecto	Relación	Preguntas asociadas
Grupo 1	Personal - Organizacional	Clima Organizacional	De la 1 a la 4
Grupo 2	Organizacional - Control	Direccionamiento estratégico, Procesos administrativos y recursos financieros	De la 5 a la 10, de la 12 a la 15, y la 24
Grupo 3	Organizacional - Personal	Inducción y Capacitación	La 11 y de la 16 a la 18
Grupo 4	Control - Personal - Organizacional	Manejo del Personal	De la 19 a la 23, la 25 y la 33

Grupo 5	Organizacional	Compras, Materiales, Producción y Proveedores	De la 26 a la 32
---------	----------------	---	------------------

### 6.2.2.1 Grupo 1:

INVERCOC S.A.S posee una gran fortaleza en cuanto a clima organizacional y el sentido de pertenencia de los trabajadores, pues existe buena relación entre ellos y un alto grado de satisfacción con las labores desarrolladas que se desprende de la oportunidad de participación que tiene los trabajadores en la empresa, pues sus sugerencias y observaciones son tomadas en cuenta e implementadas en la gran mayoría de los casos.

Se observa una debilidad para la empresa, en relación con los sistemas de comunicación, la cual se realiza de forma mixta, es decir algunas veces formal y escrita y otras informal y verbal. La empresa debe desarrollar sistemas de comunicación Formal, a fin de evitar malos entendidos, reprocesos y retrasos en el desarrollo de las actividades.

### 6.2.2.2 Grupo 2:

Se observan varias debilidades, en diferentes áreas de la empresa INVERCOC S.A.S que se originan principalmente por la falta de un direccionamiento estratégico que defina los planes de acción para cada área. La ausencia de un modelo administrativo claramente definido genera retrasos en la toma de decisiones, lo que repercute en la gestión de los trabajadores y dificulta para la empresa lograr un reconocimiento en el sector.

Los procesos administrativos y financieros de la empresa, fueron calificados como los de mayor necesidad de mejora, pues la empresa no posee misión, visión, ni objetivos corporativos que orienten su razón social y contribuyan a su competitividad y posicionamiento. Los procesos no se desarrollan de forma coordinada y uniforme, y no se tiene claridad del panorama futuro de la empresa, pues al no tener definida una visión, no se ha determinado el destino de la organización, Así mismo la falta de recursos financieros afecta el desarrollo efectivo de los diferentes proyectos y procesos en la compañía.

Esta debilidad impacta también la cadena de abastecimiento de la empresa, generando que por falta de recursos no se entreguen los materiales a tiempo y se presenten retrasos en la entrega de las obra.

Otra debilidad es que la empresa no se encuentra certificada bajo ningún sistema de gestión de calidad, por lo cual los procesos no se encuentran documentados y no se han definido medidas de control formales como indicadores de gestión que permitan evaluar la efectividad de los procesos y el desempeño de la empresa.

En este grupo de preguntas se observan fortalezas, pues la capacidad productiva que posee la empresa es acorde a las necesidades de la misma y le permite cumplir con calidad frente a los requerimientos para la construcción de los proyectos.

### **6.2.2.3 Grupo 3:**

Se observa una fortaleza para la empresa INVERCOC S.A.S, en relación a su programa de inducción, pues todos los trabajadores conocen muy bien sus funciones y responsabilidades.

Se observa también una debilidad en cuanto a la temática de las inducciones que se orienta principalmente al área operativa, por lo que se considera que debería ampliarse la temática de las mismas.

Referente al plan de capacitaciones de la empresa se observa una fortaleza relacionada con la cobertura de las capacitaciones, las cuales se realizan en todas las sedes de INVERCOC S.A.S, pero se detecta una debilidad en relación a la temática que se desarrolla en las mismas, pues están orientadas especialmente a la parte operativa, tocando principalmente los temas relacionados con la seguridad industrial y el nivel de accidentalidad.

### **6.2.2.4 Grupo 4:**

En relación con el grupo de preguntas anterior, se observan otras debilidades para la empresa que se desprenden de la falta de un direccionamiento estratégico y de un sistema de gestión de calidad.

Una debilidad, es que INVERCOC S.A.S no posee elementos que le permitan medir y controlar el desempeño del personal, tampoco ha estructurado un sistema de sanciones o incentivos para los trabajadores, de allí que este proceso se esté realizando de forma subjetiva.

Otra debilidad como se mencionó en el grupo número uno, está en los sistemas de comunicación de la empresa, pues solo algunas veces se retroalimentan con los trabajadores las medidas por un desempeño inadecuado. Esta es una debilidad que tiene alto impacto en la empresa considerando las actividades que se ejecutan, pues no se socializa con los trabajadores aquellos aspectos en los que podría o debe mejorar y la falta de corrección oportuna de alguna falla puede

generar altos costos en los procesos y retrasos en los tiempos de entrega, más aun, se toman decisiones sin que se realicen los debidos procesos, lo que podría generar demandas laborales.

Respecto al grado de rotación de los trabajadores, los integrantes del área administrativa consideran que es alto y que se debe por al avance de las obras, pues se requiere personal más especializado para el tema de los acabados. Se observa una debilidad de la empresa relacionada con el plan de capacitación, pues podrían formar a los trabajadores según estas necesidades.

Una fortaleza que posee la empresa, es que cuenta con el personal que requiere para las fases iniciales de los desarrollos de las obras, lo que le permite cumplir con calidad los requerimientos en las mismas.

#### **6.2.2.5 Grupo 5:**

INVERCOC S.A.S posee una fortaleza frente a la planeación del trabajo operativo, enfocado al cumplimiento de los avances de obra la cual se realiza y se cumple.

Se observa una debilidad frente al proceso de compras, relacionado con el control de inventarios, los costos de almacenamiento y el mantenimiento de inventarios, pues en su gran mayoría las compras se realizan diariamente, por lo que se evidencia que no se realiza un pronóstico de la demanda de materiales. Los controles sobre los inventarios se realizan de forma mensual, cuando deberían realizarse la menos con una frecuencia semanal de allí que no se conozcan los costos de almacenamiento y manipulación de materiales, y no se tenga claridad del stock que se debe mantener de acuerdo a los insumos o materiales de mayor uso.

Otra debilidad que se observa es la baja calificación otorgada a los proveedores, la cual se deba a las dificultades que hay frente a la financiación que estos pueden ofrecer a la empresa, así como la disponibilidad de materiales y los costos de los mismos

Se observa una fortaleza para INVERCOC S.A.S frente a este grupo de preguntas, pues el 100% del personal considera que el nivel de tecnología que posee la empresa es adecuado para la producción, lo cual unido a que la empresa cuenta con el personal adecuado para el desarrollo de los proyectos, le brinda a la empresa una venta competitiva.

#### **6.2.3 Análisis interno General del área Administrativa:**

INVERCOC S.A.S posee varias fortalezas, una de ellas relacionada con el clima organizacional y el sentido de pertenencia de los trabajadores, pues existe buena relación entre ellos y un alto grado de satisfacción con las labores realizadas, esto se debe a que la empresa toma en cuenta sus opiniones y sugerencias para la realización de trabajo. Otra fortaleza es el programa de inducción que hace la empresa, pues todos los trabajadores conocen muy bien sus funciones y responsabilidades.

INVERCOC S.A.S realiza una planeación para el trabajo operativo, la cual se cumple gracias a dos grandes fortalezas que posee la empresa, una de ellas es que cuenta con el personal idóneo que requiere para las fases iniciales de los desarrollos de las obras, lo que le permite cumplir con calidad los requerimientos en las mismas, y la otra relacionada con el nivel de tecnología que posee la empresa, el cual es adecuado para la producción, esto le brinda a la empresa una ventaja competitiva.

Pese a estas grandes fortalezas la empresa posee dos grandes debilidades, una de ellas es la falta de un direccionamiento estratégico que defina los planes de acción para cada área y la segunda, es que la empresa no se encuentra certificada bajo ningún sistema de gestión de calidad.

La ausencia de un modelo administrativo claramente definido genera retrasos en la toma de decisiones, lo que repercute en la gestión de los trabajadores y dificulta para la empresa lograr un reconocimiento en el sector. Esta debilidad genera otras falencias en la empresa como: sistemas de comunicación mixtos, los procesos no se desarrollan de forma coordinada y uniforme, no se tiene claridad del panorama futuro de la empresa, escases de recursos financieros que afectan el desarrollo efectivo de los diferentes proyectos y procesos en la compañía, ausencia de elementos que permitan medir y controlar el desempeño del personal, ausencia de elementos de control como indicadores.

Se observa una debilidad frente al proceso de compras, relacionado con el control de inventarios, los costos de almacenamiento y el mantenimiento de inventarios, pues en su gran mayoría las compras se realizan diariamente, por lo que se evidencia que no se realiza un pronóstico de la demanda de materiales. Los controles sobre los inventarios se realizan de forma mensual, cuando deberían realizarse al menos con una frecuencia semanal, lo que le ocasiona la empresa un desconocimiento de los costos de almacenamiento y manipulación de materiales, y no se tenga claridad del stock que se debe mantener de acuerdo a los insumos o materiales de mayor uso.

Otra debilidad que se observa es la baja calificación otorgada a los proveedores, la cual se deba a las dificultades que hay frente a la financiación que estos pueden ofrecer a la empresa, así como la disponibilidad de materiales y los costos de los mismos

Estas últimas, se desprenden también de la ausencia de la planeación estratégica de la empresa.

### **6.3. ANÁLISIS INTERNO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA GERENCIA**

A continuación se presenta el informe de la entrevista realizada al gerente de la empresa INVERCOC S.A.S, el cual constituye el cierre del análisis interno.

Para el análisis interno desde la perspectiva de la gerencia se hicieron varias preguntas las cuales se relacionaron por grupos según la temática a revisar. En el primer grupo se encuentra el aspecto organizacional en el cual se preguntaron temas relacionados con: los conocimientos de los procesos y la estructura organizacional, los controles existentes para medir gastos administrativos, de personal y operacionales, los costos que implican dichos controles y el desempeño de la empresa.

Desde esta perspectiva, la gerencia reconoce que cuenta con personal calificado y sobretodo comprometido con la realización de su trabajo; los métodos y procesos para la realización de las labores son conocidos por todos los trabajadores, y aunque no existen manuales de funciones, la estructura de la empresa y las actividades a desarrollar, así como los rangos de control o niveles jerárquicos, se explican ampliamente en el proceso de inducción.

Si bien no está formalizada una estructura organizacional, ni hay una caracterización de los procesos por no estar documentados, se podría decir que la empresa cuenta con los siguientes procesos: Gestión financiera, Gestión gerencial o administrativa, gestión de compras o logística, estos serían los procesos estratégicos. Los procesos misionales serían los de planeación y ejecución de la obra. Finalmente los procesos de apoyo son: gestión humana salud ocupacional y contabilidad. Para dar confianza a nuestros clientes sobre los procesos y materiales, la empresa contrata un interventor, que puede ser seleccionado por el cliente o por INVERCOC.

En lo administrativo y financiero no podría decirse que hay una cadena de mando definida, pues el trabajo en ese rango es al mismo nivel y ambos tienen igualdad en cuanto a la toma de decisiones.

Respecto a los controles, existen controles para los gastos y las compras, que están aprobados según ciertos topes, el funcionario encargado de las compras tiene autonomía para compras hasta por tres millones, lo que supere este monto debe ser aprobado por la gerencia, que autoriza hasta 10 millones, todas las



compras que supuren dicho límite, deben ser llevadas a un comité de obra para garantizar la transparencia en el proceso. Estos comités se realizan una vez al mes, por lo que puede generar retrasos en el avance de la obra, debido a que no se pueden tomar decisiones si no están aprobadas por el comité. Para la producción, se hace una bitácora donde se presenta un proceso constructivo acompañado de pruebas de laboratorio para medir condiciones de resistencia de materiales, se valida que los materiales estén certificados y cumplan con las regulaciones.

La compañía realiza una medición de los avances de las obras, sin embargo, carece de sistemas que le permita medir la rentabilidad y le permita realizar una mejor gestión de los inventarios, optimización de los recursos y el control de la operación.

El segundo grupo de preguntas mide el aspecto de la planeación, para este se hicieron preguntas relacionadas con: metodología para la planeación, indicadores de gestión, cultura corporativa, fortalezas y debilidades, visión y objetivos, las tendencias del entorno en materia: social, geográfica, tecnológica, política y económica.

En relación a esto, se concluye que la empresa posee una metodología para realizar la planeación, que se orienta más hacia los presupuestos que se estructuran bajo una metodología de análisis de precios unitarios. Para hacer seguimiento a las obras se usan metodologías como diagramas de gang y rutas críticas. La planeación se hace en conjunto: dependiendo las necesidades, de los grupos de interés, los dueños del proyecto (socios), definen unidades de negocio que deben tener cada proyecto.

La empresa no tiene un direccionamiento estratégico documentado que le permita trazar un norte y definir unas estrategias y un plan de acción y así poder garantizar su expansión y crecimiento en el mercado. En el corto plazo, la meta principal de la empresa es terminar las obras de Oncólogos, en el menor tiempo posible y al menor costo.

Una debilidad de alto impacto, es la toma de decisiones, porque es un proceso lento en algunos momentos en que se requiere solucionar situaciones rápidamente. Otras decisiones no se pueden ejecutar pues los grupos de interés a veces imponen decisiones que afectan los presupuestos.

La misión de la empresa es la construcción de edificaciones de uso no residencial, con especialidad en la parte hospitalaria, aunque la compañía no ha diseñado su visión, se proyecta para el año 2020 como una empresa con experiencia en la construcción de edificaciones hospitalarias, certificada con un sistema de gestión de calidad, y con normas de seguridad y salud en el trabajo.

E, tercer grupo de preguntas evalúan el personal. Para este aspecto se preguntaron temas como: medición de desempeño, procesos de inducción y capacitación, políticas disciplinarias e idoneidad del personal.

Frente a este aspecto, la gerencia reconoce que tiene tanto debilidades como fortalezas, posiblemente en igualdad de proporciones. En ese sentido, una gran fortaleza que tiene la empresa es que cuenta con el personal idóneo para las fases iniciales de los procesos de construcción, pero a su vez una debilidad y una amenaza, es la poca disponibilidad de mano de obra especializada para el tema de los acabados de obra en el medio.

La inducción se convierte en un pilar fundamental para el mejoramiento de la calidad, es por esto que la empresa ha entendido que tener un personal capacitado y actualizado le ha permite ser más competitiva y tener a sus empleados con mayor sentido de pertenencia. El personal es capacitado en temas de nómina, salud ocupacional y las políticas de la empresa. En obra se hace una inducción más profunda donde se explican funciones, riesgos laborales y responsabilidades.

La empresa INVERCOC S.A.S. no cuenta con un procedimiento para los llamados de atención o procesos disciplinarios, y si bien algunas veces se hacen descargos y llamados escritos, la mayoría de las veces, las observaciones son verbales.

El cuarto grupo de preguntas evalúa el tema de la calidad, investigación y desarrollo, donde se consideran aspectos como: estrategia de calidad, normalización y Cultura de calidad. Frente a la investigación y desarrollo se revisa el avance técnico de la empresa en sus trabajos, su reputación en el medio, y el aprovechamiento sobre nuevas tecnologías.

Por ser una empresa relativamente nueva, y poseer una demanda fija, su reputación en el medio se asocia a la de su cliente: Oncólogos Del Occidente, esto ha sido favorable en algunas ocasiones, frente a los proveedores, quienes respaldados por el cliente, facilitan los materiales que se requieren.

En la calidad, la estrategia es hacer las cosas bien desde la primera vez, para evitar los reprocesos, pero no se tiene definida formalmente una política de calidad, ni un sistema de gestión de calidad, es decir la empresa no se encuentra normalizada. Aquí se observa una debilidad de la empresa, ya que si quiere ser competitiva, tener un sistema de gestión de calidad se convierte en un factor diferenciador frente a otras empresas del sector.

En quinto lugar se evaluó el aspecto financiero, y se consideraron aspectos como: activos, pasivo y patrimonio, capacidad de cumplimiento frente a obligaciones

financieras, rentabilidad del negocio, apalancamiento y efectividad en uso de recursos

Frente al aspecto financiero se reconoce una debilidad, donde la empresa se apalanca con su cliente principal y como el proceso de pagos y de facturación es mensual, a veces no se dispone de flujo de efectivo para realizar las compras de materiales requeridos.

En sexto lugar se evalúa quizá el aspecto más importante de la empresa, el mercado. Para revisar este aspecto se realizaron preguntas como: participación de la empresa en el mercado, proyección de la empresa, investigación de mercados, conocimiento de la competencia y satisfacción del cliente.

Desde la visión de la gerencia la empresa tiene una debilidad de alto impacto, y es la falta de investigación de mercado, debido a que la empresa tiene una demanda fija, no se ha preocupado por analizar su competencia, ni por evaluar su posición frente esta. Sin embargo si tiene una expectativa de crecimiento para el mediano plazo, y es convertirse en una empresa competitiva en el eje cafetero en la construcción de todo tipo de edificaciones con especialidad técnica en las de tipo hospitalario.

Frente al séptimo grupo, que unido al grupo anterior es muy importante, se analiza la competencia, y se preguntan aspectos como: características del sector, conocimiento de la competencia, relación con los proveedores y distribuidores, ventajas competitivas de la empresa, factores claves de éxito.

Frente a una característica inherente del sector que son los altos índices de accidentalidad, la empresa posee una fortaleza, y es el cumplimiento de los sistemas de seguridad en el trabajo, al personal se le dota con los elementos de protección personal que requiere, y constantemente se les capacita sobre temas de seguridad industrial.

La variación constante de los precios es una amenaza para la empresa, frente a la cual se deben hacer alianzas con los proveedores para minimizar este impacto. Las normas y políticas gubernamentales juegan a favor y en contra, ya que pueden brindarle a la empresa una oportunidad de negocio frente a un nicho en el que se está especializando, que es la construcción de edificaciones de tipo hospitalario, o puede crear amenazas que perjudiquen el avance de las obras y encarezca el desarrollo de las misma.

Como conclusión, el gerente de INVERCOC S.A.S resalta que la empresa en sí, es una oportunidad de negocio, en la medida que se requiera infraestructura física para aumentar la capacidad instalada de los servicios hospitalarios en relación a la demanda en el país.

El nicho de mercado de INVERCOC S.A.S es la construcción de edificaciones de ambientes físicos de tipo hospitalario.

#### **6.4. CONCLUSION GENERAL DEL ANALISIS INTERNO**

Podemos observar que la empresa, pese a no tener un direccionamiento estratégico, ni un sistema de gestión de calidad, realiza los procesos básicos de forma clara y organizada.

Los diferentes actores de la empresa: Operativos, Administrativos y Gerencia, se encuentran en sintonía respecto a las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que posee la empresa.

Como gran fortaleza, todos los actores destacan al buen clima organizacional y el sentido de pertenencia que se tiene con la empresa, así mismo el hecho de tener personal idóneo para las actividades de la empresa y contar con la tecnología que requiere para el desarrollo de las obras.

Como gran debilidad se resalta la ausencia de un modelo administrativo, la falta de un direccionamiento estratégico que oriente a la empresa respecto la estrategia a la que debe enfocar sus recursos y esfuerzos, la cual de resolverse le permitiría a la empresa hacer frente a todas las debilidades que se han detectado como capacitación, disponibilidad de recursos y medidas de control y evaluación.

## 7. ANALISIS EXTERNO

El análisis externo del presente proyecto se estructura de lo general a lo específico, partiendo desde el ámbito nacional hasta un análisis local, en donde se evalúan los aspectos asociados al sector de la construcción para edificaciones de tipo hospitalario. En la ilustración # 53, se evidencia la estructura del presente análisis.



Ilustración 53: Estructura del Análisis Externo

### 7.1. COMPORTAMIENTO DEL PIB

#### 7.1.1 Comportamiento del PIB a nivel nacional

El sector de la construcción en Colombia se ha convertido en los últimos años en una de las actividades con mayor dinamismo en la economía. No solamente se hace evidente que el sector de la construcción se encuentra en una fase

expansiva, sino que su participación dentro del PIB ha ganado mayor importancia después de la crisis de 1999.<sup>71</sup>

Durante el 2014, la Construcción fue la rama de mayor crecimiento con 9,9% seguida por Servicios, Actividades Financieras e Inmobiliarias y Comercio<sup>72</sup>, como se muestra en la gráfica 54 a continuación:

### Variación porcentual acumulada anual del PIB, por grandes ramas de actividad económica 2014 pr / 2013

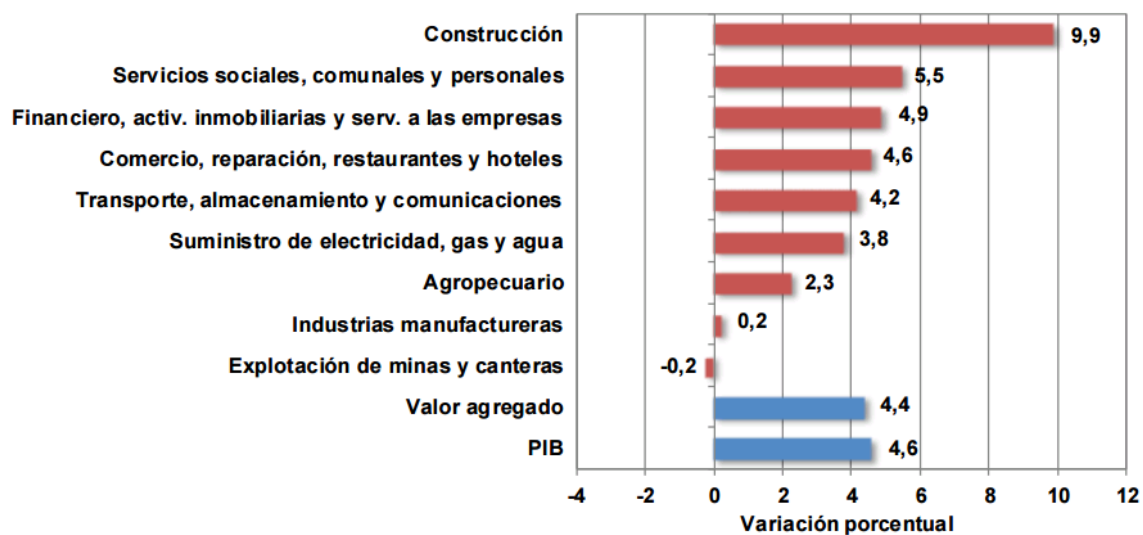


Ilustración 54: Variación Porcentual Acumulada Anual del PIB

Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

Revisando esta información, se evidencia que el sector de la construcción tiene una participación representativa en el PIB nacional por lo cual es considerada como una de las grandes actividades económicas del país.

<sup>71</sup> [http://camacol.co/sites/default/files/secciones\\_internas/EE\\_Inv20081119101141\\_0.pdf](http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/EE_Inv20081119101141_0.pdf)

<sup>72</sup> [www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/presen\\_PIB\\_IVtrim14.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/presen_PIB_IVtrim14.pdf)

## Comportamiento del PIB por Ramas de Actividad Económica 2015 - Segundo trimestre

Variación porcentual - Series desestacionalizadas

Ramas de actividad	Variación porcentual (%)		
	Anual	Trimestral	Semestral
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	2,5	-0,4	2,1
Explotación de minas y canteras	4,2	0,1	2,3
Industrias manufactureras	-1,3	0,2	-1,8
Suministro de electricidad, gas y agua	1,6	0,7	1,9
Construcción	8,7	2,9	6,7
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	3,8	0,0	4,4
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	0,5	-1,5	1,7
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	3,6	0,8	3,9
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	2,5	0,9	2,7
Subtotal valor agregado	2,9	0,5	2,8
Impuestos menos subvenciones sobre al producción e importaciones	3,5	1,5	3,9
<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO</b>	<b>3,0</b>	<b>0,6</b>	<b>2,9</b>

Fuente: DANE

Ilustración 55: Comportamiento del PIB por Actividad Económica

Realizando un paralelo entre el segundo trimestre del año 2015 y el mismo periodo del año 2014, “el Producto Interno Bruto creció 3,0%, explicado principalmente por el comportamiento de las siguientes ramas de actividad: construcción; explotación de minas y canteras; comercio, reparación, restaurantes y hoteles, establecimientos financieros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas. Por su parte, la actividad que registro el único decrecimiento fue industrias manufactureras”<sup>73</sup>, como lo ilustra el siguiente cuadro:

<sup>73</sup> [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_PIB\\_IItrim15\\_oferta\\_demanda.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IItrim15_oferta_demanda.pdf)

## Comportamiento de la actividad construcción 2015 – Segundo trimestre

Variación porcentual - Series desestacionalizadas

Productos	Variación porcentual (%)		
	Anual	Trimestral	Semestral
Construcción de edificaciones, reparación y mantenimiento de edificaciones <sup>†</sup>	9,1	3,7	5,6
Edificaciones residenciales	-0,6	1,2	-5,5
Edificaciones No residenciales	19,6	5,1	16,8
Mantenimiento y reparación de edificaciones	2,3	0,6	2,0
Construcción de obras civiles <sup>†</sup>	8,4	-2,0	7,5
Obras civiles	8,1	-2,4	7,4
<b>Construcción<sup>†</sup></b>	<b>8,7</b>	<b>2,9</b>	<b>6,7</b>

Fuente: DANE

†: Comportamiento del valor agregado por ramas de actividad económica. Al interior, se desagrega por comportamiento de la producción por productos.

*Ilustración 56: Comportamiento de la Actividad Construcción*

Como podemos observar en este cuadro, el crecimiento del sector de la construcción para el segundo trimestre del 2015, obedece principalmente “al crecimiento de edificaciones en 9,1% y obras de ingeniería civil en 8,4%. El crecimiento de la construcción de edificaciones obedece principalmente al aumento en la producción de edificaciones no residenciales en 19,6%. En tanto que la producción de trabajos de construcción de edificaciones residenciales decreció en 0,6%.”<sup>74</sup>

Analizando el contexto nacional desde esta perspectiva, se evidencia que la construcción en Colombia se mueve principalmente por la construcción de edificaciones de uso residencial, no obstante y como punto positivo el sector ha tenido un crecimiento significativo en las actividades estrechamente relacionadas las actividades que ejecuta INVERCOC S.A.S

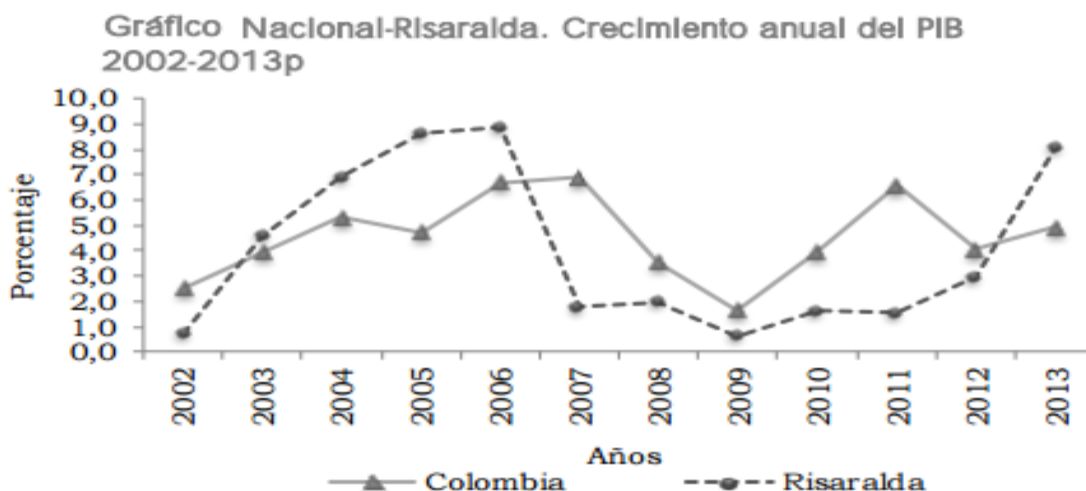
### 7.1.2 Comportamiento del PIB a nivel Regional

<sup>74</sup> [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_PIB\\_IItrim15\\_oferta\\_demanda.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IItrim15_oferta_demanda.pdf)



Para 2013, el PIB de Risaralda ascendió a \$10.123 miles de millones a precios corrientes, lo que representó un incremento de 8,0% con relación a 2012. Por su parte, el PIB por habitante fue de \$10.754.562, con un incremento de 10,0% frente a 2012.

El comportamiento de la variación del PIB de Risaralda fue superior a la nacional para el periodo 2003-2006 (0,7 pp, 1,6 pp, 3,9 pp y 2,2 pp, respectivamente); estuvo por debajo entre 2007-2012, siendo el 2007 el más notorio (-5,1 pp), en efecto, este año registró el incremento más alto del PIB en el país 6,9%; mientras para Risaralda fue en 2006 (8,9%). No obstante, el PIB departamental mostró una notable recuperación en el último año del periodo de análisis cuando alcanzó 8,0% y superó el crecimiento nacional<sup>75</sup>.



p Cifra provisional.

Nota: Variación calculada a pesos constantes de 2005 por encadenamiento.

Fuente: DANE.

Ilustración 57: Crecimiento Anual del PIB

En el periodo 2010-2013p, el PIB de Risaralda según grandes ramas de actividad económica fue jalonado principalmente por el comercio, reparación, restaurantes y hoteles. Se destacaron en el último año por su mayor crecimiento las actividades de la construcción (33,1%), explotación de minas y canteras (30,0%) y agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca (10,0%); por su parte, transporte,

<sup>75</sup> [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/icer\\_risaralda\\_2014.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/icer_risaralda_2014.pdf)

almacenamiento y comunicaciones, y electricidad, gas y agua (1,9% y 3,1%, respectivamente), fueron las de menor crecimiento. Todas las grandes ramas de actividad económica crecieron en 2013<sup>76</sup>.

Risaralda. Crecimiento del PIB, según grandes ramas de actividad  
2010-2013p

Grandes ramas de actividad	2010	2011	2012	2013p
Producto interno bruto	1,6	1,5	2,9	8,0
A Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	0,7	-2,8	2,1	10,0
B Explotación de minas y canteras	-21,6	-10,3	15,4	30,0
C Industria manufacturera	3,0	1,1	2,4	4,7
D Electricidad, gas y agua	0,5	6,2	-0,4	3,1
E Construcción	-9,4	-11,4	-2,3	33,1
F Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	4,6	5,2	3,4	4,1
G Transporte, almacenamiento y comunicaciones	4,3	6,7	0,3	1,9
H Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	0,6	5,4	4,3	5,5
I Actividades de servicios sociales, comunales y personales	4,6	-0,5	4,6	6,2
Derechos e impuestos	5,7	7,2	6,2	6,8

p Cifra provisional.

Nota: Variación calculada a pesos constantes de 2005 por encadenamiento.

Fuente: DANE.

Ilustración 58: Crecimiento del PIB según Actividad Económica

La rama de mayor participación fue actividades de servicios a las empresas excepto servicios financieros e inmobiliarios con 8,8%, seguida de resto de la industria 8,7% y construcción de edificaciones completas y de partes de edificaciones; acondicionamiento de edificaciones 8,6%; y las de menor participación fueron pesca, producción de peces en criaderos y granjas piscícolas; actividades de servicios relacionadas con la pesca, (0,0%) y, extracción de minerales metalíferos (0,1%)<sup>77</sup>.

Los mayores crecimientos con relación a 2012 se presentaron en construcción de edificaciones completas y de partes de edificaciones; acondicionamiento de edificaciones (45,9%); extracción de minerales no metálicos (34,6%), y cultivo de café (25,8%); por su parte, cultivo de otros productos agrícolas y transporte por vía terrestre registraron la menor variación (-6,4%) y (-2,8%), respectivamente<sup>78</sup>.

<sup>76</sup> Ibid.pag.20.

<sup>77</sup> [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/icer\\_risaralda\\_2014.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/icer_risaralda_2014.pdf)

<sup>78</sup> Ibid.pag 21.

De acuerdo a la información brindada por el DANE, en el departamento de Risaralda presenta los resultados de la variación del PIB de construcción en un 9,6% en obras civiles, mientras que en edificaciones -3,6%, esto muestra que Risaralda tiene un buen crecimiento en las de construcción de obras civiles para el año 2014.

El sector de la construcción de Risaralda tiene una participación con respecto del PIB nacional del 0,15%, Caldas del 0,17% y Quindío del 0,11%, como se ilustra en la siguiente tabla.

**Participación porcentual por rama de actividad dentro del PIB nacional**

**2014pr**

<b>ACTIVIDADES ECONOMICAS</b>	<b>CALDAS</b>	<b>QUINDIO</b>	<b>RISARALDA</b>
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	0,17	0,11	0,13
Explotación de minas y canteras	0,01	0,00	0,01
Industria manufacturera	0,17	0,05	0,19
Electricidad, gas y agua	0,08	0,02	0,04
<b>Construcción</b>	<b>0,17</b>	<b>0,11</b>	<b>0,15</b>
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	0,15	0,12	0,18
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	0,09	0,04	0,10
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	0,24	0,10	0,26
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	0,28	0,17	0,27
<b>Subtotal Valor Agregado</b>	<b>1,37</b>	<b>0,73</b>	<b>1,35</b>

Impuestos	0,10	0,03	0,11
<b>PIB TOTAL DEPARTAMENTAL</b>	<b>1,47</b>	<b>0,76</b>	<b>1,46</b>

Fuente: Elaboración propia, con base en el informe de las cuentas nacionales departamentales de Colombia 2000-2014 publicado por el DANE.

Tabla 4: Participación Porcentual por Actividad Económica dentro del PIB nacional

La rama de mayor participación en el departamento de Risaralda en el año 2014 fue las actividades de servicios sociales, comunales y personales con una participación del PIB nacional del 0,27%, seguido de los establecimientos financieros con una participación del 0,26%; de igual forma encontramos al sector de la construcción, con una participación del 0,15%, como un sector promisorio, llamado a jalonar la economía de Risaralda, apalancado de las políticas nacionales como la construcción de viviendas de interés social y los subsidios a los estratos 1, 2 y 3 para la compra de vivienda nueva.

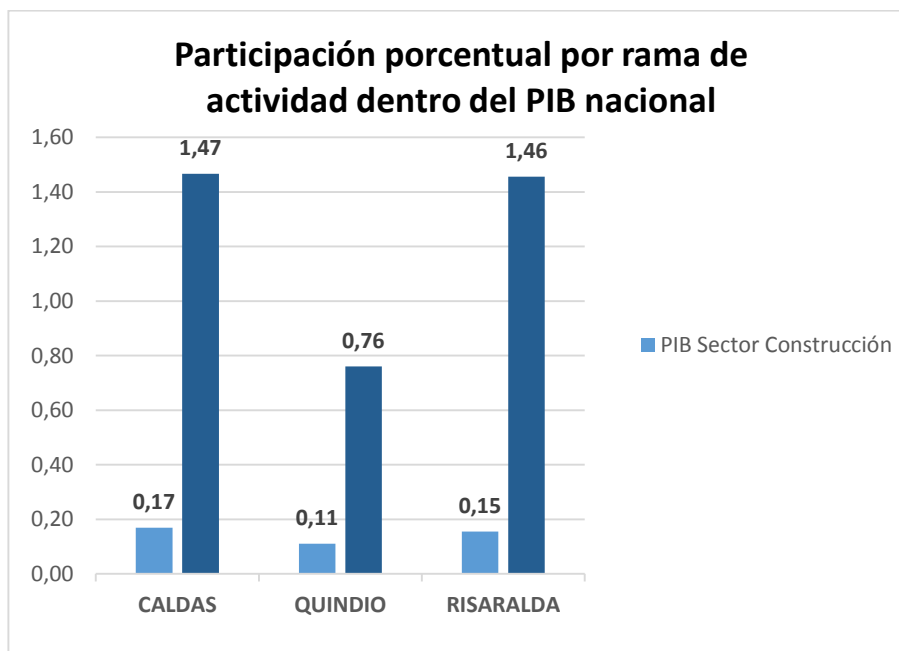


Ilustración 59: Participación Porcentual por Actividad Económica dentro del PIB nacional

Fuente: Elaboración propia, con base en el informe de las cuentas nacionales departamentales de Colombia 2000-2014 publicado por el DANE.

En la gráfica anterior, podemos observar la participación tanto del PIB total de cada departamento como la participación del sector de la construcción con el PIB nacional, encontrando que las dinámicas de los departamentos de Risaralda y Caldas son muy similares, y su vez, superiores al departamento del Quindío que su economía se apalanca del turismo y de las exportaciones del Café.

## **7.2. OCUPACION**

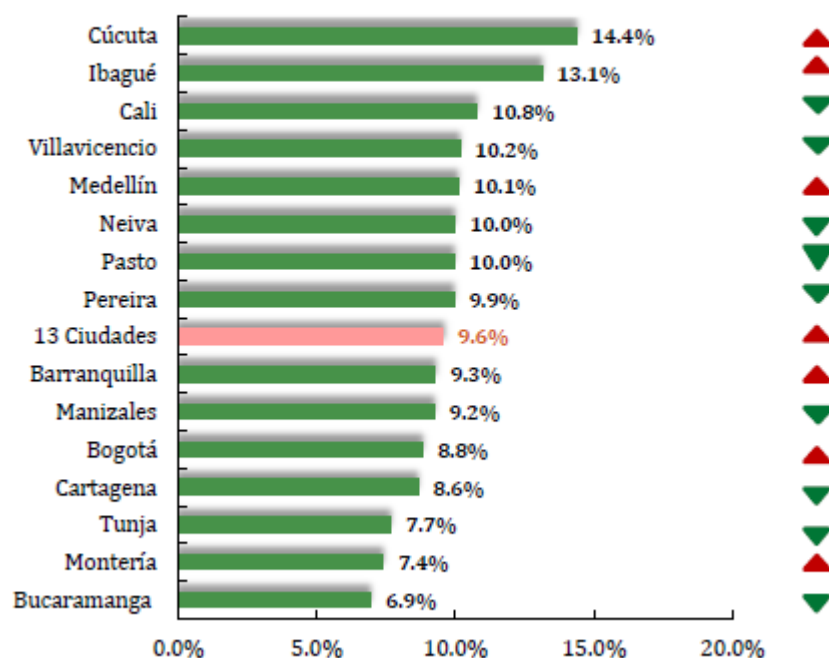
### **7.2.1. comportamiento de la tasa de ocupación del sector a nivel nacional**

El sector de la construcción es de particular importancia no solo en la economía de Pereira sino de Risaralda y en el país. La razón es su capacidad de absorción de mano de obra y el encadenamiento con las demás ramas de la actividad productiva, hacia atrás con la minería y hacia adelante con la industria<sup>79</sup>.

---

<sup>79</sup> [http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura\\_finanzas/pdf/dtser\\_208.pdf](http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/dtser_208.pdf)

### Tasa de desempleo - 13 ciudades (trimestre móvil - Septiembre de 2015)



Fuente: DANE, Elaboración DEET

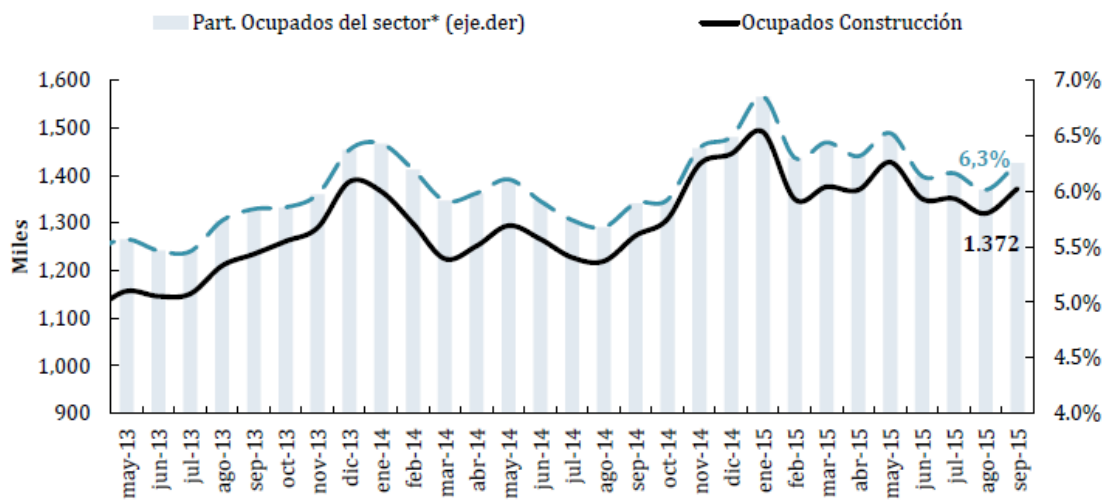
Ilustración 60: Tasa de Desempleo

A nivel nacional para el mes de Septiembre de 2015, el desempleo mostró un aumento de 0.1 puntos porcentuales respecto al mismo mes del año 2014 ubicándose en 9,0% (trimestre móvil).

Por ciudades Bucaramanga, Montería, Tunja, Cartagena, Bogotá, Manizales y Barranquilla presentaron un nivel de desempleo inferior al registrado por el total de las trece ciudades (9,6%)<sup>80</sup>.

<sup>80</sup> INFORME DE ACTIVIDAD EDIFICADORA. Camacol. Departamento de Estudios Económicos y Técnicos. Noviembre 2015.

## Generación empleo sector de la construcción - Total Nacional



Fuente: DANE

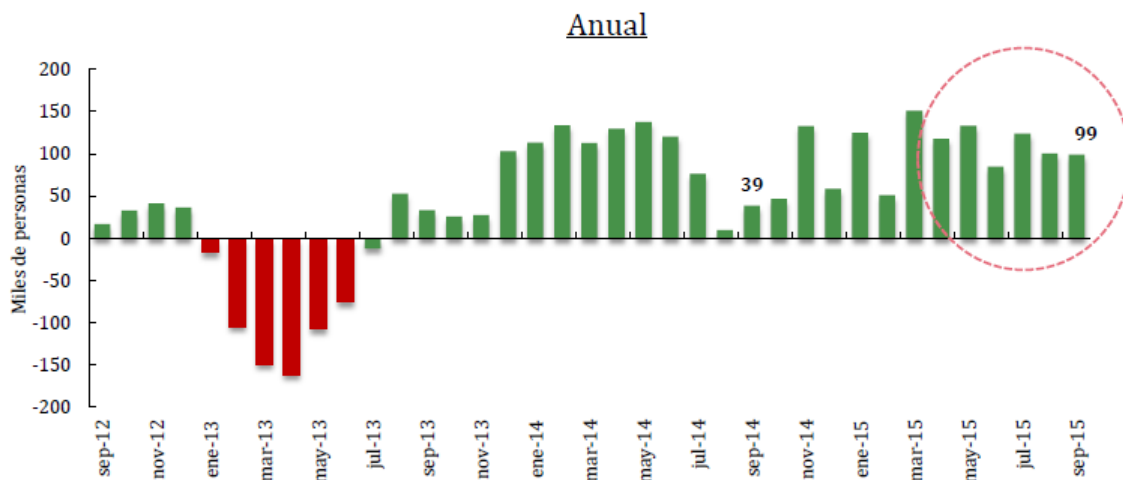
\*Número de ocupados del sector de la construcción / Total ocupados nacional

Ilustración 61: Generación de Empleo Sector de la Construcción

Para Septiembre de 2015 el número de ocupados en el sector de la construcción se situó en 1'372.193 trabajadores, cifra que representa una participación del 6,3% en el empleo nacional.

## Cambios en el nivel de ocupación sectorial

Generación de empleo en la construcción - total nacional  
2012-2015



Fuente- DANE- Elaboración y Estimaciones DEET CAMACOL.

Ilustración 62: Cambios en el Nivel de Ocupación Sectorial

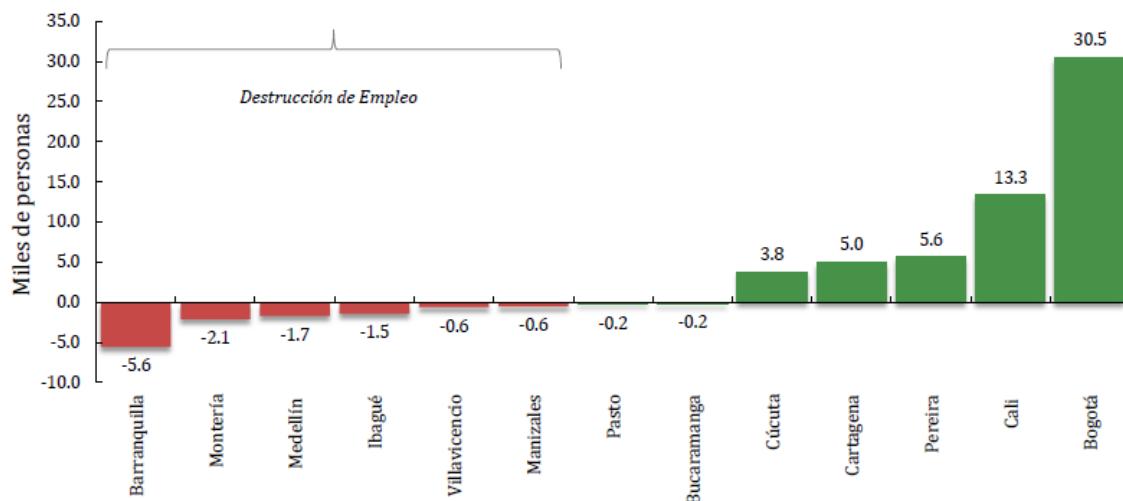
La generación de empleo por parte del sector constructor continúa mostrando una tendencia positiva, generando 99 mil nuevos empleos al corte de Septiembre de 2015 frente al mismo mes del año anterior.

### 7.2.2. comportamiento de la tasa de ocupación del sector a nivel regional



## Comportamiento regional

Generación de empleo en la construcción en las trece principales ciudades y áreas metropolitanas  
Septiembre 2014 vs Septiembre 2015



Fuente- DANE- Elaboración y Estimaciones DEET CAMACOL

Nota: Las cifras corresponden a la diferencia de los ocupados de cada mes (13 Principales ciudades)

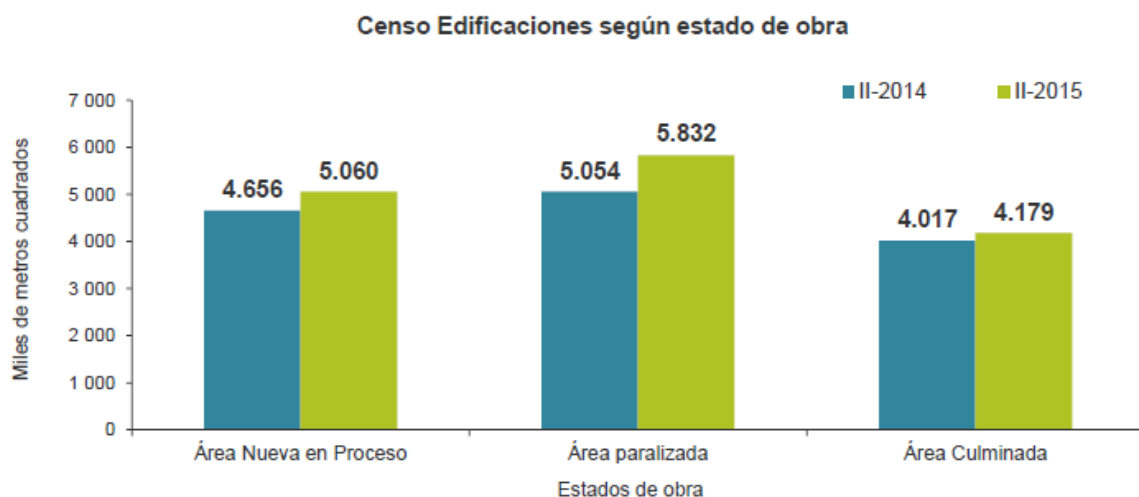
Ilustración 63: Comportamiento Regional del Empleo

Las regiones que generaron más empleos al corte de Septiembre fueron Bogotá, Cali y Pereira que en conjunto sumaron 49.421 nuevos puestos de trabajo en el sector de la construcción<sup>81</sup>.

### 7.3. COMPORTAMIENTO DEL SECTOR: LICENCIAS OTORGADAS, OBRAS EN PROCESO Y OBRAS TERMINADAS

#### 7.3.1. Comportamiento del Sector a Nivel Nacional

<sup>81</sup> INFORME DE ACTIVIDAD EDIFICADORA. Camacol. Departamento de Estudios Económicos y Técnicos. Noviembre 2015.



*Ilustración 64: Censo Edificaciones según Estado de Obra*

Fuente: DANE

Entre el segundo trimestre de 2015 y el mismo periodo de 2014, el área total censada incrementó 7,1%.

En el segundo trimestre de 2015 el área en proceso creció 6,0% al registrar 1.606.331 m<sup>2</sup> más, con relación al mismo período de 2014. El área de Barranquilla y la ciudad de Bogotá, sumaron en conjunto 3,8 puntos porcentuales a la variación anual.

En el segundo trimestre de 2015 el área nueva, presentó un crecimiento de 8,7% al registrar 403.473 m<sup>2</sup> más con relación al mismo período de 2014. Los destinos apartamentos, casas y oficinas, sumaron en conjunto 12,7 puntos porcentuales a la variación anual.

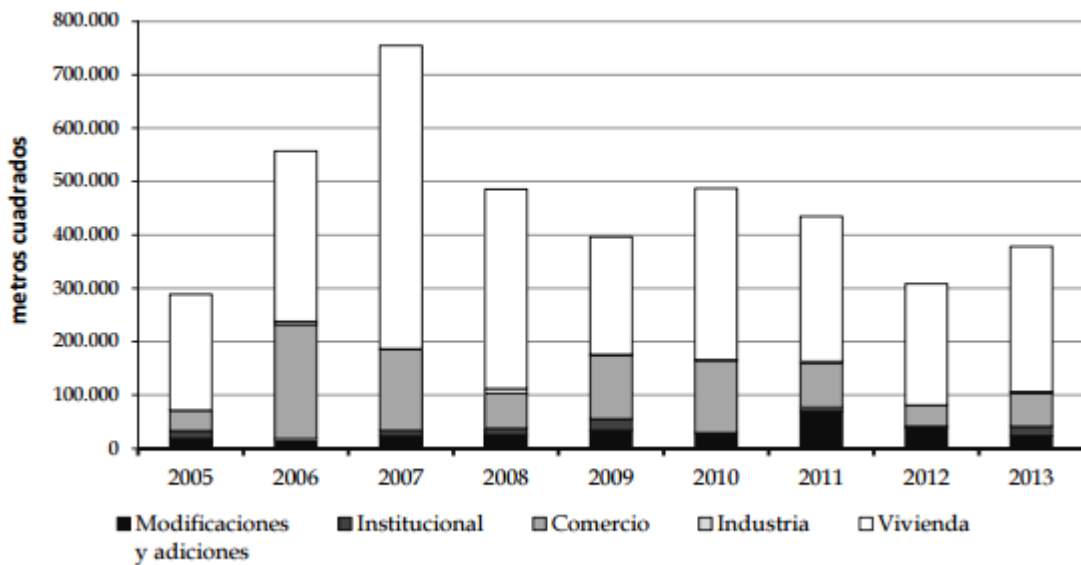
El área culminada aumentó 4,0%, al registrar 161.739 m<sup>2</sup> más con relación al mismo período de 2014. Los destinos comercio y hospitales presentaron las principales contribuciones y sumaron en conjunto 6,3 puntos porcentuales a la variación total<sup>82</sup>.

### **7.3.2. Comportamiento del Sector a Nivel Regional**

<sup>82</sup> [http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura\\_finanzas/pdf/dtser\\_208.pdf](http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/dtser_208.pdf)

Para Pereira y su área de influencia, es importante determinar la situación del sector de la construcción y dar indicios acerca de su futuro próximo. Una de las estrategias de análisis de la actividad edificadora es el de las licencias de construcción aprobadas por las curadurías urbanas, las cuales son el indicador de la dinámica futura de corto plazo del sector.

**Actividad edificadora en Pereira, 2005-2013**  
(Metros cuadrados licenciados anuales)



Fuente: Curadurías urbanas 1 y 2 de Pereira. Elaboración propia.

*Ilustración 65: Actividad Edificadora en Pereira*

Lo que se puede observar es que durante los primeros años de la década del 2000, luego del colapso del sector constructor, este presenta síntomas claros de mejoría hasta el año 2007, como efecto principalmente de la mayor dinámica del licenciamiento de vivienda en los estratos altos, los procesos de renovación urbana en algunos sectores y el desarrollo de nuevos centros comerciales. A partir de 2008 se reduce dicha dinámica debido a la desaceleración general de la economía del país. Desde ese momento ha habido fluctuaciones positivas y negativas, pero sin ninguna reversión que sea de particular preocupación.

El panorama general es que claramente son las soluciones de vivienda las que han contribuido con la buena dinámica del sector durante su historia reciente. En promedio, durante 2005-2013, la contribución de los licenciamientos para soluciones de vivienda es cercano al 70%, seguido por los proyectos relacionados con el comercio con el 20%. Una forma alternativa que vale la pena explorar es el

comportamiento de los licenciamientos por estrato socioeconómico. El Cuadro 2 muestra el número de unidades de vivienda para las que fueron entregadas licencias de construcción, para cada año y para cada estrato<sup>83</sup>.

Área urbana de Pereira. Censo de edificaciones, por obras culminadas, en proceso y paralizadas  
2013-2014 (trimestral)

Trimestre	Metros cuadrados			Variación		
	Obras culminadas	Obras en proceso	Obras paralizadas	Obras culminadas	Obras en proceso	Obras paralizadas
2013						
I	152.119	431.338	163.939	132,5	-22,4	-7,8
II	109.072	438.585	155.187	-8,6	-6,6	-18,0
III	79.998	488.713	149.532	306,4	-5,0	-18,3
IV	137.333	414.698	157.995	14,3	-11,8	-11,6
2014						
I	123.111	348.636	157.418	-19,1	-19,2	-4,0
II	96.543	356.318	156.825	-11,5	-18,8	1,1
III	91.250	370.946	159.739	14,1	-24,1	6,8
IV	134.528	402.789	155.710	-2,0	-2,9	-1,4

Fuente: DANE.

Ilustración 66: Área Urbana de Pereira

De las obras nuevas en proceso para 2014, el 47,2% de un área censada de 430.262 m<sup>2</sup> correspondió a apartamentos y 25,2% a casas. Los destinos que registraron menor actividad fueron: educación (0,0%), hoteles (0,2%) y otros (0,6%). El mayor crecimiento de las obras se presentó en oficinas (4.567,8%), seguidos de hospitales (1.275,1%); la mayor disminución fue para educación (-95,8%).

En el área censada culminada (445.432 m<sup>2</sup>), apartamentos con el 51,4% fue el destino más representativo, seguida de casas 30,2% y comercio 7,1%. Las menores participaciones se presentaron en: hoteles, administrativo público (0,1%) y otros (0,7%). Por destino, el área culminada para educación fue la del mayor crecimiento (2.186,0%) y la de menor hoteles con -100,0%.

En 2014 las unidades censadas nuevas en proceso por estratos socioeconómicos en el área urbana de Pereira, fueron más significativas en el estrato tres (1.395 unidades), aumentaron en 25 el registro de 2013, seguido del estrato dos con

<sup>83</sup> [http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura\\_finanzas/pdf/dtser\\_208.pdf](http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/dtser_208.pdf)

1.145, es decir, 266 más que en 2013; la menor participación se presentó en el uno con 132 unidades<sup>84</sup>.

#### 7.4. COMPORTAMIENTO DEL SECTOR SEGÚN DESTINO DE CONSTRUCCION

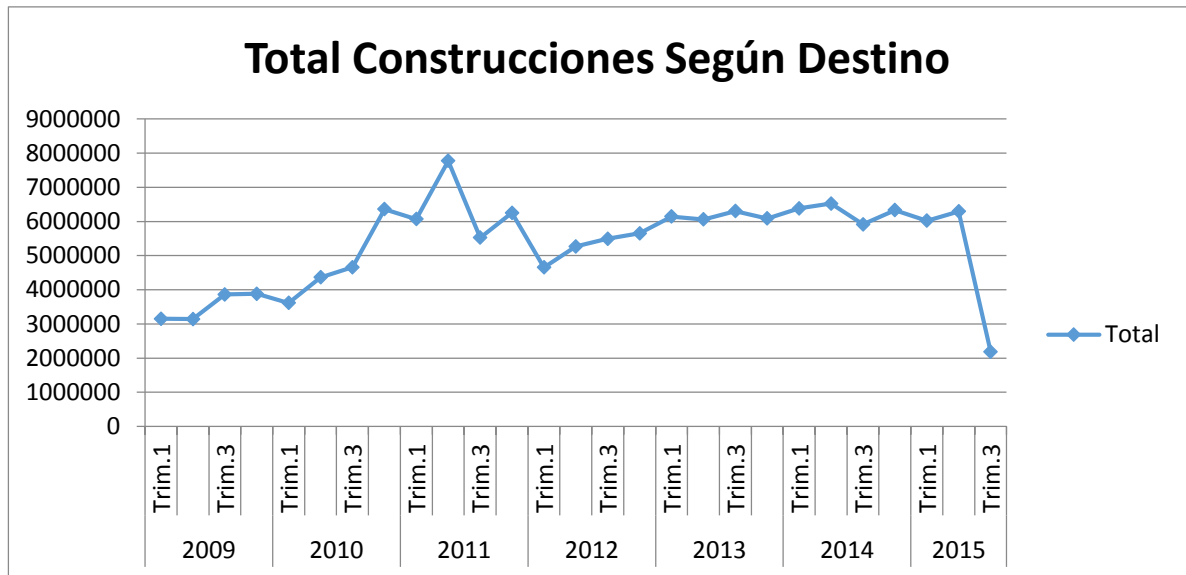


Ilustración 67: Comportamiento del Sector Según Destino de Construcción

Fuente: Propia, con base en información del DANE.

De acuerdo a la gráfica del total de las construcciones según el destino, el sector de la construcción ha tenido un crecimiento aunque moderado, ha sido constante, explicado por los proyectos de vivienda de interés social impulsado por el Gobierno Nacional como se ilustra en la gráfica siguiente.

<sup>84</sup> [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/icer\\_risaralda\\_2014.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/icer_risaralda_2014.pdf)

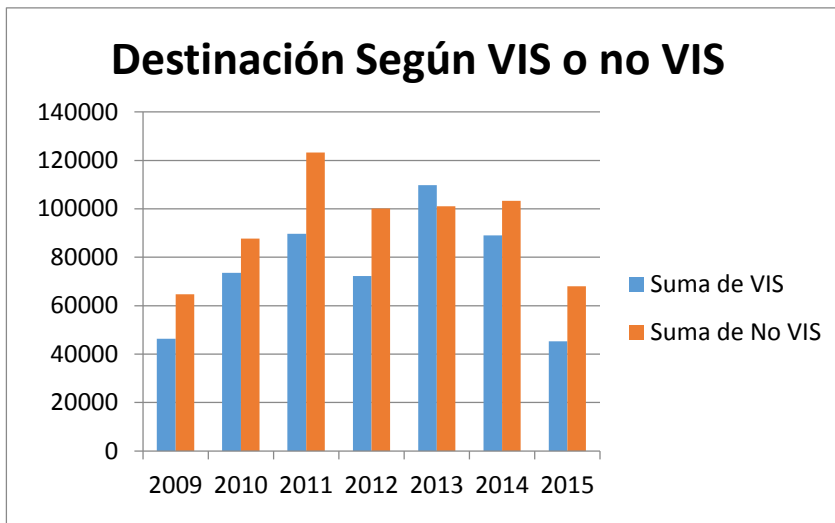


Ilustración 68: Destinación según VIS

Fuente: Propia, con base en información del DANE.

Estos proyectos han jalonado el sector de la construcción y han llevado a que el destino residencial tenga una mayor participación y sea el que apalanca el crecimiento y el desarrollo del sector como se ilustra en la siguiente gráfica.

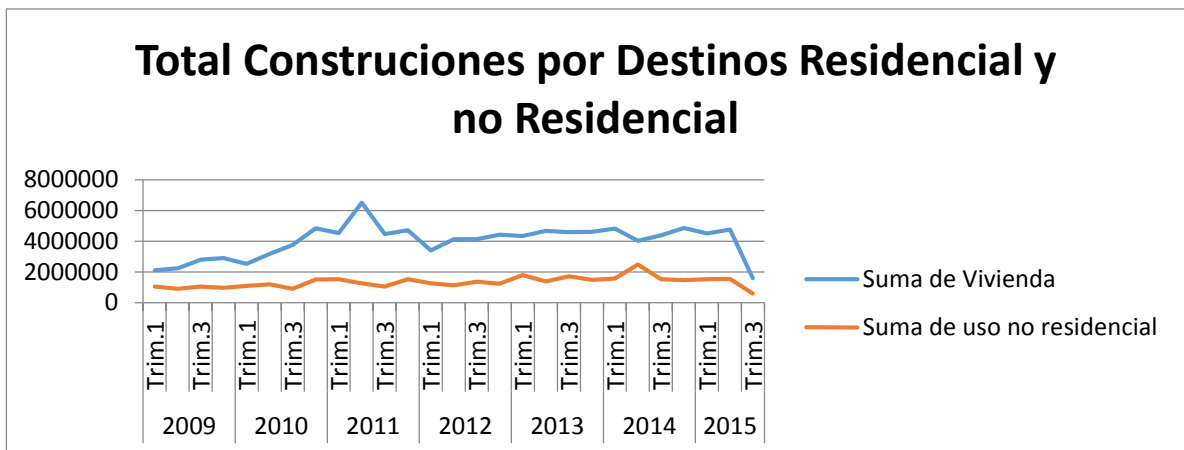


Ilustración 69: Total construcciones por Destinos

Fuente: Propia, con base en información del DANE.

Como se evidencia en la gráfica anterior, la mayor destinación de áreas en el sector de la construcción está representada en las viviendas, la construcción de otras obras de uso no residencial tiene una participación inferior y están muy lejos de la cantidad de metros que se destina para la construcción de viviendas.

## Sector de la Construcción Según el Destino

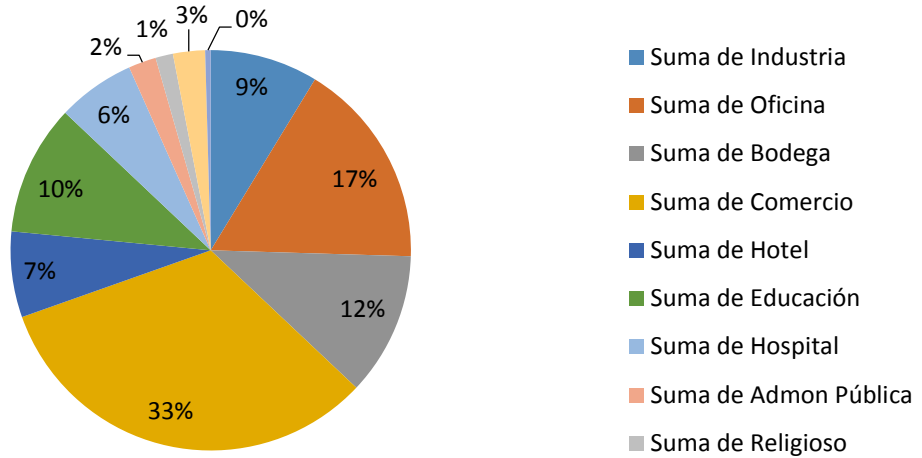


Ilustración 70: Sector de la Construcción según Destino

Fuente: Propia, con base en información del DANE.

De acuerdo a la gráfica anterior, las edificaciones destinadas al comercio, representan el 33% de los destinos no residenciales, seguido de un 17% de la construcción de oficinas y un 12% en la construcción de bodegas, en un porcentaje inferior, encontramos a la construcción de hospitales con un porcentaje de participación del 6%.

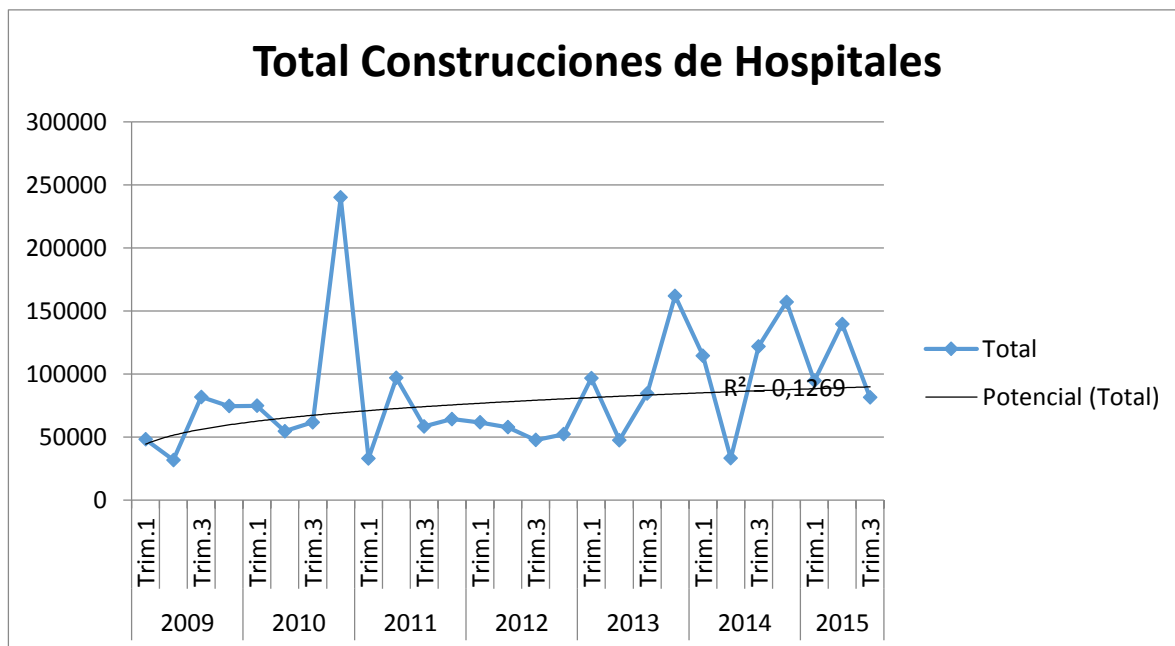


Ilustración 71: Total Construcciones de Hospitales

Fuente: Propia, con base en información del DANE.

Finalmente, al analizar el comportamiento de la construcción de hospitales, se evidencia que aunque ha sido un destino muy fluctuante tiene una tendencia al alza, la cual ha sido constante desde el año 2009.

## 7.5. ANALISIS LOCAL DEL COMPORTAMIENTO DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCION

A Continuación se realizara el análisis local del sector de la construcción, cuyo objetivo es la identificación la competencia del sector y los grupos de interés asociados al mismo, empleando la base de datos de constructoras registradas en el Dpto de Risaralda (lugar donde se encuentra la sede principal de la empresa) de acuerdo a la información suministrada por la cámara de comercio de Pereira, se tiene en cuenta aquellas empresas cuya actividad económica está estrechamente relacionada con INVERCOC S.A.S

**Distribución de empresas por actividad económica:**



Descripción Códigos CIU	Cantidad Empresas por código
F4111 ** Construcción de edificios residenciales	175
F4290 ** Construcción de otras obras de ingeniería civil	145
F4330 ** Terminación y acabado de edificios y obras de ingeniería civil	100
F4321 ** Instalaciones eléctricas	60
F4390 ** Otras actividades especializadas para la construcción de edificios y obras de ingeniería civil	39
F4112 ** Construcción de edificios no residenciales	26
F4322 ** Instalaciones de fontanería, calefacción y aire acondicionado	21
F4329 ** Otras instalaciones especializadas	13
F4220 ** Construcción de proyectos de servicio público	12
F4210 ** Construcción de carreteras y vías de ferrocarril	11
F4312 ** Preparación del terreno	7
F4311 ** Demolición	2
<b>Total general</b>	<b>611</b>

Tabla 5: Distribución de Empresas por Actividad Económica

Fuente: Elaboración Propia, con base en información suministrada por la cámara de comercio de Pereira.

**Nota:** Esta información incluye todas las empresas del sector construcción incluidas las personas naturales o trabajadores independientes, empresas unipersonales y sociedades.

Como se puede observar en la tabla 5, los principales códigos de ocupación son:

- 1) Construcción de edificaciones para uso residencial con un total de 175 empresas registradas bajo este código.
- 2) Construcción de otras obras de ingeniería civil, renglón en el que se encuentra ubicada INVERCOC S.A.S, con un total de 145 empresas registradas.
- 3) Y en tercer lugar Terminación y acabado de edificios y obras de ingeniería civil con un total de 100 empresas registradas.

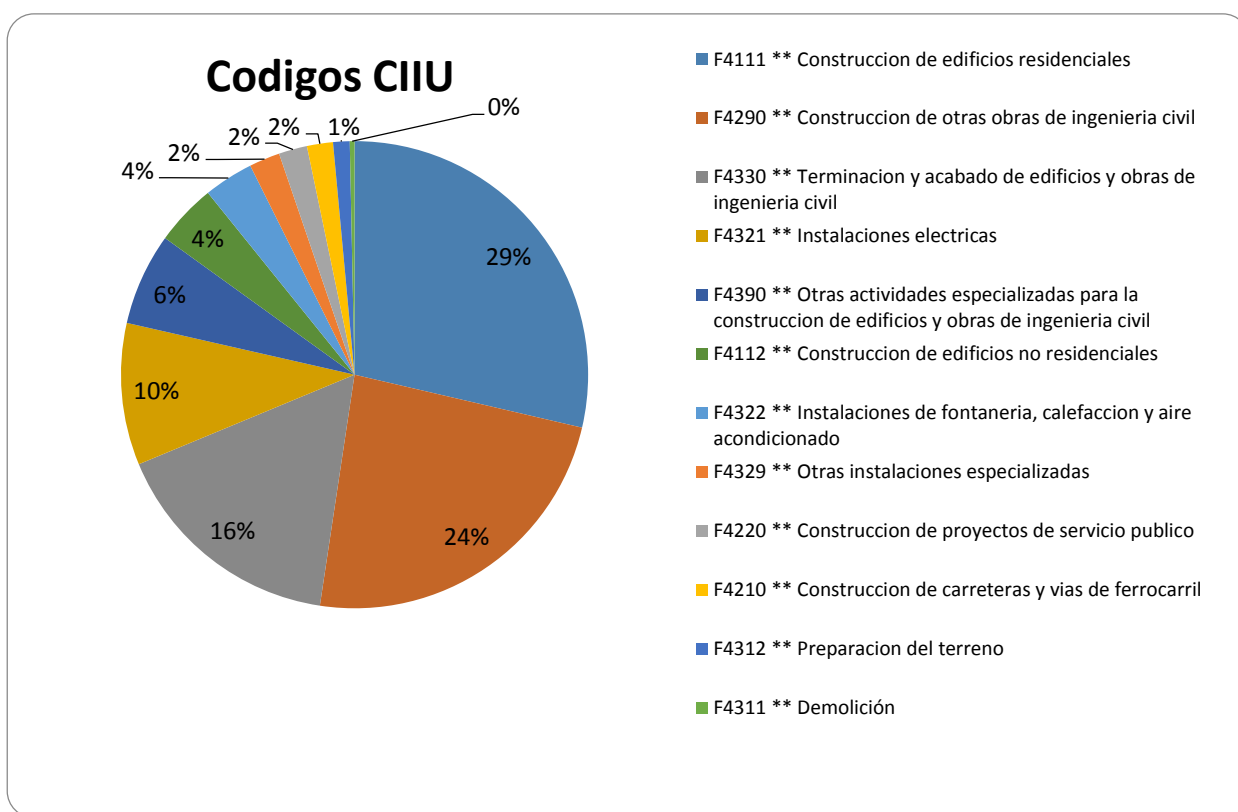


Ilustración 72: Sector por Código CIU en Risaralda

Fuente: Elaboración Propia, con base en información suministrada por la cámara de comercio de Pereira.

De acuerdo a la distribución presentada en la gráfica 72, las actividades comerciales con mayor participación en el sector construcción son:

- 1) Construcción de Edificios Residenciales 29%

- 2) Construcción de Otras obras de ingeniería Civil 24%
- 3) Terminación y acabado de edificios de obra civil 16%

Revisando la información anterior, se observa que lo más representativo para el sector construcción corresponde a las Construcciones de uso Residencial, que de acuerdo a la información encontrada en el informe suministrada por el DANE corresponde a: viviendas de interés social, conjuntos residenciales y edificios de apartamentos.

El siguiente grupo que se destaca corresponde a Construcción de otras obras de ingeniería Civil, grupo al cual pertenece INVERCOC S.A.S. Edificios para oficinas, centros comerciales, hospitales etc.

El tercer grupo se encuentran los acabados de obra, actividades asociadas a obra blanca, mampostería, acabados de fachadas.

### 7.5.1 Localización Geográfica De Las Empresas En El Departamento

Según la información suministrada por la cámara de comercio, las empresas que se dedican a actividades relacionadas con la construcción, se distribuyen de la siguiente manera en los municipios del departamento de Risaralda:

Ciudades	Cantidad de Empresas	Distribución Porcentual
66001 - PEREIRA	584	95,58
66045 - APIA	3	0,49
66075 - BALBOA	1	0,16
66088 - BELEN DE UMBRIA	2	0,33
66318 - GUATICA	1	0,16
66400 - LA VIRGINIA	10	1,64
66440 - MARSELLA	3	0,49

66456 - MISTRATO	1	0,16
66572 - PUEBLO RICO	2	0,33
66594 - QUINCHIA	4	0,65
<b>Total general</b>	<b>611</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia, con base en información suministrada por la cámara de comercio de Pereira.

La ciudad con mayor participación es Pereira con un 95.58% de participación, por ello las empresas que se analizaran en la matriz de competitividad son las que se encuentran ubicadas en esta ciudad.

#### **7.5.2 Crecimiento Del Sector:**

A continuación se muestra el crecimiento del sector de la construcción en Pereira y la Virginia, asociado al número de empresas que se han constituido en estas ciudades en los últimos 37 años.

Para el siguiente análisis, solo se toman en cuenta las empresas que tiene estrecha relación con la actividad económica a la que se dedica INVERCOC S.A.S, que a criterio de los autores son: CIIU 4112 Construcción de Edificaciones para uso no residencial, y las empresas ubicadas en el mismo renglón del CIIU, al cual pertenece INVERCOC S.A.S: 4290 Construcción de Otras obras de ingeniería Civil.

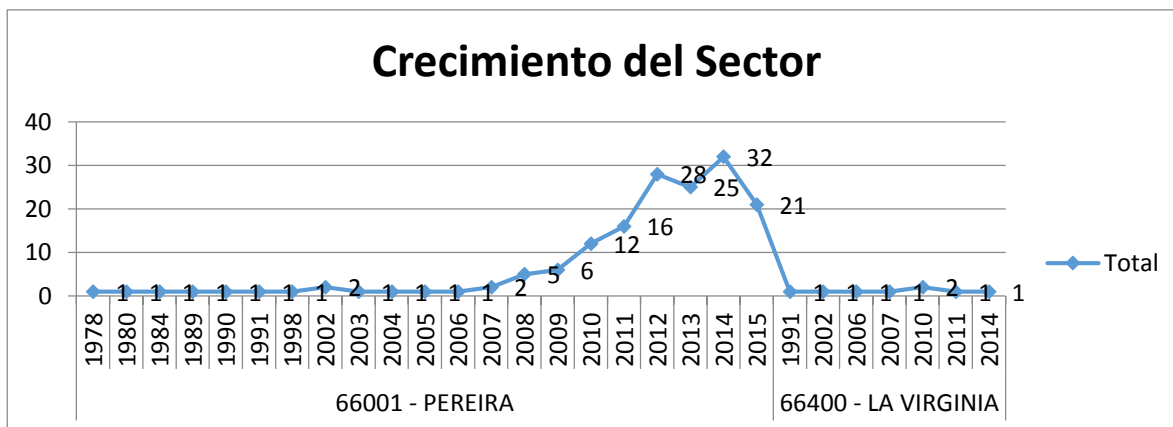


Ilustración 73: Crecimiento del Sector

Fuente: Elaboración Propia, con base en información suministrada por la cámara de comercio de Pereira.

**Nota:** Se observa una caída para el año 2015, esto se debe a que la información suministrada para este periodo registra datos hasta junio 30 del 2015.

En la gráfica 73 se evidencia el aumento del número de empresas registradas en la cámara de comercio, la cual desde el año 2008 presenta una tendencia al crecimiento en la Ciudad de Pereira, a razón de 6 nuevas empresas que se registran en promedio cada año. Para el municipio de la Virginia, se observa un crecimiento constante desde 1991.

Este crecimiento obedece al impulso que ha dado el gobierno para el sector de la construcción, las modalidades de créditos de las entidades bancarias, planes de ordenamiento territorial: que se han vuelto más flexibles e incluyentes.

### 7.5.3 Selección de la competencia

Para el próximo análisis, los criterios de selección, son los siguientes:

- 1) CIIU 4112 Construcción de Edificaciones para uso no residencial, y las empresas ubicadas en el mismo renglón del CIIU, al cual pertenece INVERCOC S.A.S: 4290 Construcción de Otras obras de ingeniería Civil.
- 2) Experiencia en el mercado, con base a la fecha de registro en cámara de comercio.

3) Si bien la clasificación de las empresas se realiza tomando como base el número de empleados o la suma de sus activos; a criterio de los autores posterior a la realización de varios filtros por activo con los cuales no se obtuvo información relevante, se tomara para este punto, la suma del patrimonio, como criterio de selección de la competencia para realizar perfil de competitividad. El rango de patrimonio se toma desde 100 millones de pesos, De este filtro se encontraron 36 empresas, que se ajustan a estas condiciones de selección, de las cuales se concluye lo siguiente:

- LOPEZ HERMANOS INGENIEROS LTDA. Tiene más de 30 años de experiencia en el sector.
- INCA INGENIEROS CIVILES ASOCIADOS S.A.S tiene entre 20 y 30 años de experiencia en el sector.
- BUEN VIVIR COMPAÑÍA DE CONSTRUCCIONES LTDA, tiene entre 10 y 20 años de experiencia.
- Existen 5 empresas que tiene entre 5 y 10 años de experiencia en el mercado. Las cuales se descartan porque su razón de ser, no guarda relación con las actividades que desarrolla INVERCOC.S.A.S
- Existen 25 empresas que se han constituido durante los últimos 4 años en la ciudad.

Se seleccionaron de este último rango, las empresas con las cuales se hará la matriz de perfil de competitividad. Debido a que poseen características más similares con INVERCOC S.A.S en cuanto a tiempo en el mercado, obras construidas y patrimonio.

De esas empresas seleccionamos 3 bajo los siguientes criterios, para aplicar la matriz de Perfil de competitividad:

**Criterio 1:** Constructor de la Obra más representativa de la Región (Megacentro Pinares)

**Criterio 2:** Experiencia en el sector, desde los proyectos construidos o en proceso

**Criterio 3:** Valor de Activos

Con base a estos criterios, las empresas seleccionadas son:

DATOS	COMPETIDOR 1	COMPETIDOR 2	COMPETIDOR 3
NOMBRE	COLDECON Colombiana de Construcciones CLINICA MEGACENTRO	GC Integral Group	NUCLEO Constructora

	S.A.S.		
DIRECCION	Cra 15 # 12 - 70 Pereira - Risaralda Colombia - calle 19 nro. 9 50 oficina 2105 edificio diario del otun	Carrera 11 No. 44- 140 B. Maraya	CARRERA 15 NRO. 12 47
EXPERIENCIA: PROYECTOS	Megacento Pinares medica  Centro Comercial Pinares Plaza  Laboratorio Clínico Patológico López Correa  Otros Proyectos de tipo residencial	Parque Temático Fauna y Flora  Fachadas ARA	Centro de Negocios Torre Nucleo  Conjunto residencial bambu
EDAD:	1 año	3 Años	30 Años
VALOR DE ACTIVOS	\$ 6.721.898.000 - \$ 7.363.372.967	\$ 710.259.347	\$ 24.235.632.985

Tabla 6: Análisis de Competidores

Los aspectos a calificar en la Matriz Son:

- 1) Experiencia técnica
- 2) Procesos de certificación de calidad seguridad industrial:
- 3) Activos
- 4) Publicidad y promoción
- 5) Servicios potsventa

## 6) Competitividad

### 7.6. MATRIZ PERFIL DE COMPETITIVIDAD

Factor Clave de Éxito	Ponderación	INVERCOC S.A.S		CLINICA MEGACENTRO S.A.S.		GC Integral Group		NUCLEO constructora	
1) Experiencia técnica	0,2	3	0,6	4	0,8	3	0,6	3	0,6
2) Procesos de certificación de calidad	0,2	1	0,2	3	0,6	2	0,4	3	0,6
3) Activos	0,2	2	0,4	4	0,8	2	0,4	2	0,4
4) Publicidad y promoción	0,1	1	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2
5) Servicios potsventa	0,1	1	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3
6) Competitividad	0,2	3	0,6	4	0,8	3	0,6	3	0,6
<b>TOTAL EMPRESA:</b>	1		2		3,4		2,4		2,7

*Ilustración 74: Matriz Perfil de Competitividad*

Revisando los resultados de la Matriz de perfil competitivo, y de acuerdo a la calificación obtenida, el competidor directo de INVERCOC S.A.S, es la Constructora Clínica Megacentro S.A.S, el proyecto que están construyendo tiene un costo de aproximadamente de Dos mil millones de dólares, esta empresa posee unos activos de \$7.363.372.967, que se encuentran principalmente representados en maquinaria y equipo, por lo que se convierte en una empresa muy competitiva, adicionalmente cuenta con el apoyo de COLDECON, para gerenciar el proyecto.

Para hacer frente a esta gran amenaza, INVERCOC S.A.S, debe implementar un proceso de planeación estratégica que le permitan estructurar sus procesos, establecer las medidas de control, las metas y los procedimientos para monitorear el entorno y potenciar sus fortalezas para ser competitivo en el mercado.

### 7.7. MATRIZ POAM



**MATRIZ POAM: PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES**

	oportunidad			amenaza			impacto		
	a	m	b	a	m	b	a	m	b
<b>FACTORES TECNOLOGICOS</b>									
Desconocimiento metodos constructivos eficientes y				X				X	
Aceptacion de productos con altos contenidos					X			X	
Dependencia de tecnologias y herramientas disponibles en el mercado para la realizacion de los trabajos				X			X		
Desarrollo e innovacion en materiales de construccion	X						X		
Perdida de la primicia tecnologica					X				X
Nivel tecnologico de la competencia				X			X		
Comunicaciones deficientes					X		X		
Resistencia a cambios tecnologicos revizar debe ser alto					X			X	

	oportunidad			amenaza			impacto		
	a	m	b	a	m	b	a	m	b
<b>FACTORES POLITICOS</b>									
Expedicion de nuevas resoluciones para habilitacion de construcciones en el sector salud				X				X	
Cambios en las resoluciones de servicios de salud ambulatorios y hospitalarios					X			X	
Cambios en reglamentos RETIÉ y RETILAB				X			X		
Plan de Ordenamiento Territorial		X						X	
Normatividad para construccion de edificaciones sismo resistentes					X			X	
Políticas monetarias y fiscales.				X			X		
Legislación y regulaciones sociales.					X			X	
Relaciones del gobierno con las industrias.		X						X	
Políticas arancelarias		X						X	
Tratados de Libre Comercio					X			X	
Apoyo del gobierno al sector de la construccion	X						X		
Responsabilidad social		X							X
Renovacion de la clase dirigente		X						X	
Desacuerdos entre los sectores politico, econominco y social					X				X

	oportunidad			amenaza			impacto		
	a	m	b	a	m	b	a	m	b
<b>FACTORES COMPETITIVOS</b>									
Monopolios de concreto				X			X		
Pactos de las fabricas con los distribuidores				X				X	
Poder de negociacion del proveedor					X			X	
Poder de negociacion del cliente					X			X	
Relacion con los proveedores		X						X	
Facilidad para importar equipos		X							X
Aprovechamiento de la cadena de suministro	X							X	
Pactos comerciales del sector	X						X		
Incentivo para ingreso de capital extranjero para el sector de la construccion				X			X		
Aparicion de nuevos competidores				X			X		
Diversificacion del Sector		X					X		
Competencia entre los distribuidores		X					X		

	oportunidad			amenaza			impacto		
	a	m	b	a	m	b	a	m	b
<b>FACTORES GEOGRAFICOS</b>									
Caracteristicas geofisicas de la Zona					X				X
Factores climaticos					X		X		
Condiciones Geologicas del terreno					X			X	
Disponibilidad de recursos naturales revizar debe ser alto		X						X	
Regulaciones ambientales				X			X		
Riesgos naturales del entorno					X			X	
Distribucion de los servicios publicos					X		X		
Vías de acceso terrestre y ferrea		X						X	

FACTOR SOCIAL	oportunidad			amenaza			impacto		
	a	m	b	a	m	b	a	m	b
Creencias Culturales						X			X
Disponibilidad de Mano de Obra					X		X		
Crisis de Valores					X			X	
Grupos de interes aledaños al proyecto					X			X	
Reformas sistema de seguridad social				X			X		
Incremento del indice delincencial					X		X		
Incremento del indice de desempleo		X						X	
Nivel educativo de la poblacion		X						X	
Estilo y costos de vida de la region		X						X	
Proceso de redistribucion de la presencia de balance social					X			X	

ECONOMICOS	oportunidad			amenaza			impacto		
	a	m	b	a	m	b	a	m	b
Alzas en los costos de los materiales, asociadas a politicas monetarias				X			X		
Fuentes de financiacion del proyecto	X						X		
Políticas financieras					X		X		
Tasas de cambio					X			X	
La inflacion					X			X	
Crecimiento del sector	X						X		
Reforma a la politica laboral				X			X		
Dependencia de la economia en Ingreso/petroleo deberia ser medio					x		x		
Creacion de nuevos impuestos				X			X		
Espectativas del crecimiento real de PIB deberia ser medio		X					X		
Eliminacion de dependencia de monopolios, por adquisicion de nuevas de tecnologia			X					X	

FUENTE: Propia Con base en el libro SERNA GOMEZ Humberto. Gerencia Estratégica 11a Ed. Bogotá. 3R Editores, 2014

Tabla 7: Matriz POAM

## 7.8. MATRIZ DOFA

<b>ANALISIS INTERNO</b>			
<b>NUMERO</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>NUMER</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>F 1</b>	Cuenta con personal comprometido con la empresa.	<b>D 1</b>	No Tienen claridad de sus objetivos y el cómo lograrlos.
<b>F 2</b>	Tiene personal capacitado y con experiencia.	<b>D 2</b>	No poseen un sistema de planificación que le permita orientarse al logro de sus objetivos.
<b>F 3</b>	Las herramientas y equipos que posee son adecuados para el desarrollo de la labor	<b>D 3</b>	El personal desconoce la misión, la visión, los valores, las políticas y objetivos corporativos
<b>F 4</b>	Desarrolla diferentes obras en las principales ciudades del eje cafetero	<b>D 4</b>	Falta de indicadores de evaluación, control y desempeño
<b>F 5</b>	Calidad en los proyectos desarrollados	<b>D 5</b>	mano de obra disponible para realizar proyectos específicos (cantidad)
<b>F 6</b>	Experiencia técnica en edificaciones de tipo hospitalario	<b>D 6</b>	No posee un sistema de gestión Integral del Riesgo, no se encuentra certificada
<b>F 7</b>	Tiene interacción directa con su cliente, lo cual les permite entender sus necesidades.	<b>D 7</b>	La Empresa desconoce las estrategias y precios de la competencia
<b>F 8</b>	Desarrollo de productos acorde a las necesidades del cliente	<b>D 8</b>	La empresa posee una Visión cortoplacista
<b>F 9</b>	Capacitación constante del talento humano	<b>D 9</b>	No se ha ingresado en todos los segmentos en los cuales se tiene posibilidades de participación.
<b>F 10</b>	Posee un excelente clima organizacional	<b>D 10</b>	La empresa depende de los ingresos de su único cliente para mantenerse financieramente
<b>F 11</b>	Cumple con los requerimientos mínimos de seguridad en el trabajo	<b>D 11</b>	La empresa no cuenta con la capacidad para generar mayores recursos financieros que le permitan lograr su crecimiento
<b>F 12</b>	Conocimiento de la cadena de abastecimientos: fabricante, mayorista y detallista, para optimizar recursos	<b>D 12</b>	La empresa no cuenta con una estructura administrativa, que facilite la toma de decisiones y le permita crecer de manera organizada y eficiente.
<b>F 13</b>	Buenos procesos de inducción	<b>D 13</b>	No hace investigación de Mercados que le permita conocer las nuevas tendencias del sector y los segmentos desatendidos
<b>F 14</b>	La empresa posee una demanda fija	<b>D 14</b>	Por ser empresa nueva no tiene posicionamiento en el mercado.
<b>F 15</b>	Posee buenas relaciones con proveedores mayoristas y distribuidores	<b>D 15</b>	Plan de Capacitaciones
		<b>D 16</b>	No posee sistemas de control
		<b>D 17</b>	Políticas internas asociadas a directrices financieras que limitan la capacidad de endeudamiento
		<b>D 18</b>	Dificultades en la cadena de abastecimiento

ANALISIS EXTERNO			
NUMER	OPORTUNIDADES	NUMERO	AMENAZAS
O 1	Crecimiento del mercado	A 1	La entrada al mercado de nuevos competidores locales y nacionales.
O 2	Captar nuevos clientes	A 2	Cambios costantes de normas y politicas gubernamentales
O 3	Cambios en la normatividad relacionada con el sector salud y politicas de construccion hospitalaria	A 3	La competencia está realizando alianzas, para prestar servicios en diferentes zonas geograficas y ampliar su portafolio
O 4	Varios proveedores están interesados en trabajar con la empresa, para poder lograr más cobertura geografica.	A 4	BAJA Disponibilidad de mano de obra CON la suficiente experiencia tecnica en algunos campos especificos de la construccion de edificaciones hospitalarias
O 5	Good will	A 5	Plan de Ordenamiento Territorial
O 6	Confianza y credibilidad	A 6	Inversion extranjera
O 7	Apoyo e impulso del gobierno al sector de la construccion	A 7	Monopolio de empresas distribuidoras de algunos materiales esenciales para el proceso constructivo
O 8	Nuevas tecnologias aplicadas al sector	A 8	Disponibilidad de recursos naturales utilizados como materia prima
O 9	Apertura economica: Importacion de maquinaria especializada	A 9	Estrategias por parte de la competencia
O 10	Acceder a nuevos mercados	A 10	Mejor servicio prestado por una empresa de competencia directa
O 11	Nichos de mercado	A 11	Factores climaticos
O 12	Cambio de la clase dirigente en el pais	A 12	Variacion de precios en las materias primas e insumos de acuerdo al comportamiento del dólar
O 13	Turismo en el sector salud	A 13	Exigencias del mercado relacionadas con procesos de certificacion
O 14	Posibilidades de crecimiento en el segmento de edificaciones de tipo hospitalario		
O 15	Inversion extranjera		
O 16	Entrada de nuevos proveedores		
O 17	Plan de Ordenamiento Territorial		
O 18	Herramientas y tecnicas administrativas		

Ilustración 75: Matriz DOFA

### 7.8.1. Cruce de estrategias matriz DOFA

#### ESTRATEGIAS FO

COMBINACION	ESTRATEGIAS Y ACCIONES FO
<b>F6 - O11</b>	Experiencia técnica acorde a las necesidades de Nichos de mercado, como la construcción de edificaciones de tipo hospitalario.
<b>F2 - O5 y O6</b>	Cuenta con personal comprometido con la empresa que genera God Will, confianza y credibilidad
<b>F2 - O3</b>	Tiene personal capacitado y con experiencia para atender Cambios en la normatividad relacionada con el sector salud y políticas de construcción hospitalaria
<b>F3 - O8 Y O9</b>	Las herramientas y equipos que posee son acordes para el desarrollo de la labor y están susceptibles a mejoras gracias a las nuevas tecnologías y a la apertura económica para Importación de maquinaria especializada
<b>F6 - O2 Y O14</b>	Experiencia técnica para captar nuevos clientes y tener posibilidades de crecimiento en el segmento de edificaciones de tipo hospitalario
<b>F5. O5 Y O6</b>	Calidad en los proyectos que le permite mejorar el god will y otorga confianza y credibilidad, para captar nuevos clientes.
<b>F8 Y O7</b>	El área influencia de la empresa, es la región del Eje cafetero, que se encuentra en crecimiento y que cuenta con el apoyo del gobierno
<b>F 12 y O16</b>	Conocimiento de la cadena de abastecimientos: fabricante, mayorista y detallista, para optimizar recursos, para crear relaciones con los nuevos proveedores
<b>F6 y OP 8</b>	Desarrollo de productos acorde a las necesidades, que me permita adaptarme a las necesidades de los nuevos clientes
<b>F 6 Y O 8</b>	Experiencia técnica para dar una respuesta oportuna a los cambios en la normatividad

## ESTRATEGIAS FA

COMBINACION	ESTRATEGIAS Y ACCIONES FA
<b>F6 - A2</b>	Aprovechar la Experiencia técnica en edificaciones de tipo hospitalario para enfrentar los Cambios constantes de normas y políticas gubernamentales
<b>F1y F9 - A4</b>	Cuenta con personal comprometido con la empresa y se realiza Capacitación constante del talento humano, para hacer enfrentar la baja Disponibilidad de mano de obra con la suficiente experiencia técnica en algunos campos específicos de la construcción de edificaciones hospitalarias
<b>F4 - A5</b>	Desarrolla diferentes obras en las principales ciudades del eje cafetero contribuyendo al cumplimiento del Plan de Ordenamiento Territorial
<b>F2, F9 Y 713 - A 10</b>	Tiene personal capacitado y con experiencia , al cual se capacita constantemente partiendo de buenos procesos de inducción para hacer mejorar el servicio ofrecido por la competencia
<b>F 12-A7</b>	Conocimiento de la cadena de abastecimientos: fabricante, mayorista y detallista, para optimizar recursos y enfrentar Monopolio de empresas distribuidoras de algunos materiales esenciales para el proceso constructivo
<b>F 15 - A11 y A12</b>	Posee buenas relaciones con proveedores mayoristas y distribuidores Disponibilidad de recursos naturales utilizados como materia prima Factores climáticos Y Variación de precios en las materias primas e insumos de acuerdo al comportamiento del dólar
<b>F14 - A1 Y A9</b>	La empresa posee una demanda fija La competencia está realizando alianzas, para prestar servicios en diferentes zonas geográficas y ampliar su portafolio
<b>F11 - A13</b>	Cumple con los requerimientos mínimos de seguridad en el trabajo - Exigencias del mercado relacionadas con procesos de certificación

## ESTRATEGIAS DO

COMBINACION	ESTRATEGIAS Y ACCIONES DO
<b>O 18 PARA D1,D2,D3, D4, D6 y D 8</b>	La empresa debe aprovechar las herramientas y técnicas administrativas existentes para desarrollar o implementar un proceso de planeación estratégica que facilite la toma de decisiones, le permita ampliar su visión y mejorar sus procesos internos para buscar la certificación, para crecer de manera organizada y eficiente
<b>O7 PARA D5</b>	Apoyo e impulso del gobierno al sector de la construcción para fomentar la formación de personal calificado en actividades de construcción, para suplir la necesidad de la empresa y mejorar el plan de capacitación
<b>D 13 para aprovechar o1, o2, o8, o9, o 10 y o11</b>	Hacer investigación de mercado le permitirá a INVERCOC S.A.S le permitirá: conocer clientes, competencia, oportunidades de mejora tecnológica y nuevos mercados, para lograr un posicionamiento
<b>o1 y o 2 para enfrentar d9 , d10, d 11 d 15</b>	INVERCOC S.A.S no puede depender de un único cliente, debe Captar nuevos clientes, aprovechando el crecimiento del mercado para ingresos en los segmentos del mercado en los cuales tiene participación e incrementar sus ingresos y rentabilidad
<b>O 16 y d 18</b>	aprovechar entrada de nuevos proveedores para reducir problemas en la cadena de abastecimiento
<b>O 15 y 17</b>	aprovechar la inversión extranjera junto con el apoyo del gobierno para mejorar fuentes de financiación

## ESTRATEGIAS DA

COMBINACION	ESTRATEGIAS Y ACCIONES DA
<b>D1, D2,D3,D4, D6 para atender A1, A2, A9 Y A10</b>	Diseñar la planeación estratégica y buscar la certificación para ser competitivos , enfrentar amenazas asociadas al entorno y los nuevos competidores
<b>D18 PARA A7, A8, A11, A12</b>	formular estrategias asociadas a abastecimiento de materiales en época de escases, realizar programación de producción de acuerdo a los volúmenes
<b>D6 para A2</b>	Buscar la certificación en calidad para atender las exigencias del mercado relacionadas con procesos de certificación y mejorar la satisfacción del cliente



## **8. PROPUESTA DE MODELO ADMINISTRATIVO**

### **8.1. PROCESO PARA DEFINIR LA MISION**

#### **¿Quiénes Somos?**

INVERCOC S.A.S es una empresa dedicada a la construcción de edificaciones para uso no residencial y obras de Ingeniería Civil.

#### **¿Qué hacemos?**

INVERCOC S.A.S busca satisfacer las necesidades funcionales y expectativas de sus diferente grupos de interés (socios, clientes, trabajadores y entorno), mediante la mejora continua de sus procesos y métodos constructivos, a través del fortalecimiento del talento humano para la ejecución de sus proyectos, apoyados en el uso de la tecnología adecuada, dando cumplimiento a la normatividad legal vigentes y a los estándares de seguridad establecidos.

#### **¿Para qué estamos aquí?**

INVERCOC S.A.S busca contribuir al crecimiento y desarrollo de la región, a través de los proyectos que ejecuta, para posicionarse como una empresa especializada en la construcción de infraestructura hospitalaria, creando vínculos estratégicos con nuestros grupos de interés.

Nota: Los proyectos que actualmente ejecuta INVERCOC S.A.S. son de tipo hospitalario y no se han culminado.

### **MISION PROPUESTA**

INVERCOC S.A.S es una empresa dedicada a la construcción de edificaciones para uso no residencial y obras de Ingeniería Civil, que busca satisfacer las necesidades funcionales y expectativas de sus diferente grupos de interés (socios, clientes, trabajadores y entorno), esto gracias a la experiencia de su talento humano y la aplicación de métodos constructivos y eficientes para la ejecución de sus proyectos, apoyados en el uso de la tecnología adecuada, dando cumplimiento a la normatividad legal vigente y a los estándares de seguridad establecidos. INVERCOC S.A.S busca contribuir al crecimiento y desarrollo de la

región a través de los proyectos que ejecuta y la creación de vínculos estratégicos.

**NOTA:** la empresa no tiene procesos de calidad asociados a la mejora continua.

## **8.2. PROCESO PARA DEFINIR LA VISION**

### **¿Hacia Dónde Queremos Crecer y En Cuanto Tiempo?**

INVERCOC S.A.S, se proyecta hacia el año 2020, como una empresa altamente posicionada en el sector de la construcción en el eje cafetero.

### **¿Por Qué Queremos Ser Reconocidos?**

Queremos ser reconocidos por nuestra capacidad competitiva en el sector de la construcción, con una amplia experiencia técnica en las edificaciones de tipo hospitalario y por nuestro compromiso con la seguridad de los trabajadores y la satisfacción de nuestros grupos de interés.

### **¿Cuáles Son o Serán Las Fortalezas De La Empresa?**

INVERCOC S.A.S, será una empresa comprometida con el mejoramiento continuo de sus procesos y métodos constructivos, que procure el desarrollo y cuidado de su talento humano, la eficiencia en la construcción, siempre atenta al cumplimiento de la normatividad legal vigente en armonía con el entorno, contribuyendo así al crecimiento de la región.

## **VISION PROPUESTA.**

Para el año 2020 en INVERCOC S.A.S nos proyectamos como una empresa posicionada en el sector de la construcción en el eje cafetero, diferenciados por nuestra capacidad competitiva y amplia experiencia técnica en las edificaciones de tipo hospitalario, reconocidos por nuestro compromiso con el mejoramiento continuo de los procesos y métodos constructivos, en armonía con el entorno, procurando el desarrollo y cuidado de nuestro talento humano y reconocidos por contribuir al crecimiento de la región.

### **8.3. PROCESO PARA LA DEFINICION DE LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS**

Los objetivos corporativos son los resultados globales que una empresa espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión.<sup>85</sup>

Para la empresa INVERCOC S.A.S se proponen los objetivos corporativos que le permitirán evidenciar el desarrollo de la misión y serán la guía en el cumplimiento de la visión. Se presenta inicialmente el enfoque para cada objetivo, los ejes estratégicos que facilitarán la consecución de estos, y los esquemas que describen la interrelación entre los ejes para el logro de los objetivos y finalmente se presentaran los objetivos corporativos.

#### **8.3.1. Enfoque de los objetivos corporativos:**

- 1) Grupos de Interés.
- 2) Competitividad – Procesos Internos.
- 3) Gestión Integral del Riesgo.

A continuación, se definirán los ejes estratégicos para cada enfoque.

##### **8.3.1.1. Grupos de Interés**

INVERCOC S.A.S debe atender a los siguientes grupos de interés: clientes, trabajadores, socios, y entorno.

##### **8.3.1.2. Clientes o partes interesadas:**

- Satisfacer las necesidades funcionales y las expectativas de los clientes y partes interesadas.
- Implementar el sistema de gestión de calidad en los procesos de la empresa para mejorar los niveles de satisfacción de los clientes y alcanzar la certificación.
- Cumplir con la normatividad legal vigente y los estándares de seguridad establecidos.

---

<sup>85</sup> SERNA GOMEZ Humberto. Gerencia Estratégica 11ª Ed. Bogotá. 3R Editores, 2014 p.231.

- Contribuir al crecimiento y desarrollo de la región a través de los proyectos.

#### **8.3.1.3. Financieros**

- Incrementar la rentabilidad de la compañía.
- Disminuir costos y gastos operacionales y administrativos
- Aumentar el valor para los accionistas

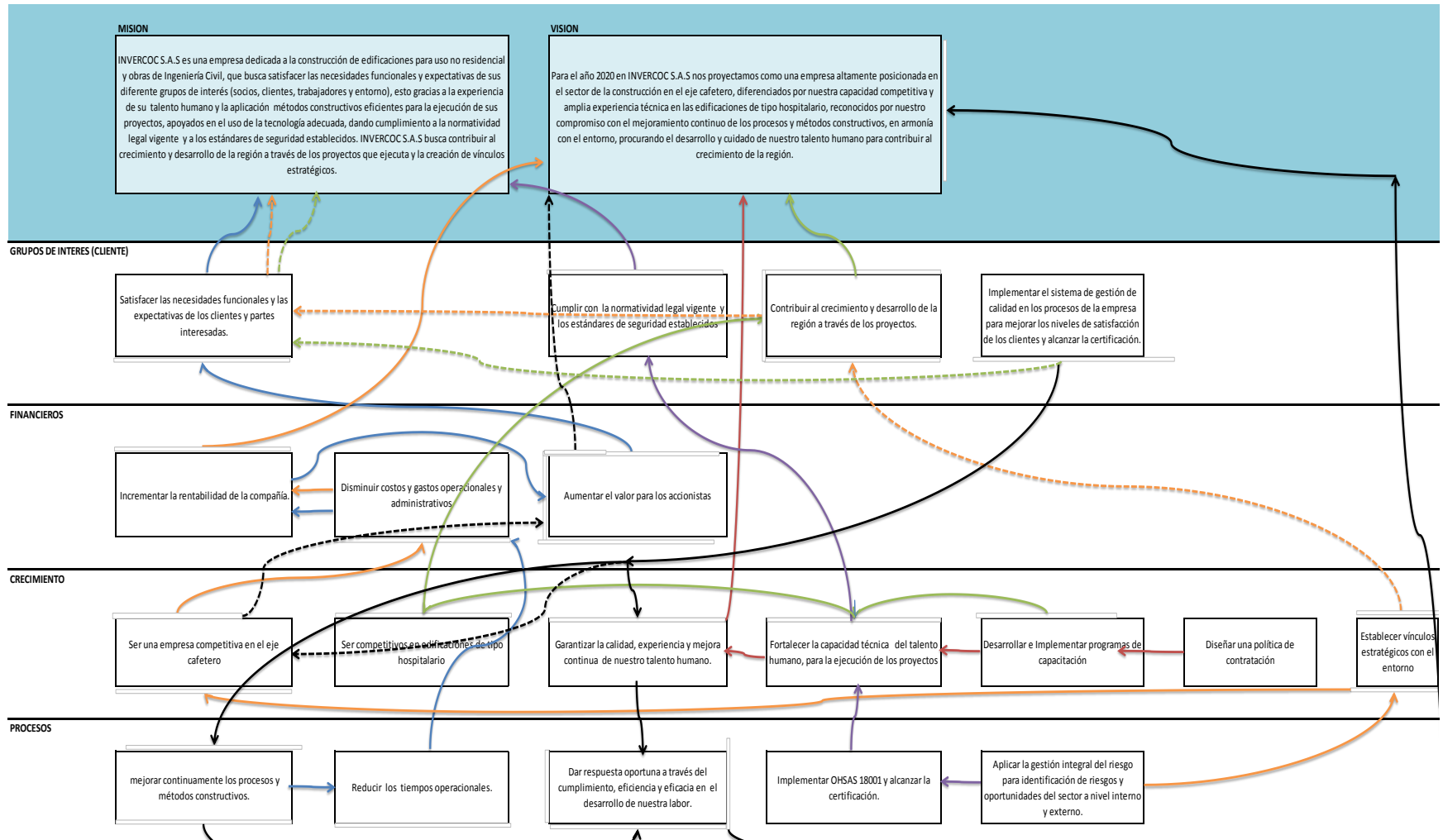
#### **8.3.1.4. Crecimiento**

- Ser una empresa competitiva en el eje cafetero.
- Ser competitivos y especializados en edificaciones de tipo hospitalario
- Garantizar la calidad, experiencia y mejora continua de nuestro talento humano.
- Fortalecer la capacidad técnica del talento humano, para la ejecución de los proyectos
- Diseñar una política de contratación.
- Desarrollar e implementar programas de capacitación
- Establecer vínculos estratégicos con el entorno

#### **8.3.1.5. Procesos**

- Mejorar continuamente los procesos y métodos constructivos.
- Reducir los tiempos operacionales.
- Dar respuesta oportuna a través del cumplimiento, eficiencia y eficacia en el desarrollo de nuestra labor.
- Implementar OHSAS 18001 y alcanzar la certificación.
- Aplicar la gestión integral dl riesgo para identificación de riesgos y oportunidades del sector a nivel interno y externo.

### **8.4. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA: DESARROLLO Y FORMULACIÓN DE OBJETIVOS**



**VECTOR 1**

1	2	3	4	5	6	Contribuye al cumplimiento de:
mejorar continuamente los procesos y métodos constructivos.	Reducir los tiempos operacionales.	Disminuir costos y gastos operacionales y administrativos	Incrementar la rentabilidad de la compañía.	Aumentar el valor para los accionistas	Satisfacer las necesidades funcionales y las expectativas de los clientes y partes	Mision
si se mejoran los procesos y metodos constructivos, se reducen los tiempos operacionales , bajan los gastos, se incrementa la rentabilidad y se satisfacen las necesidades de los accionistas						

**VECTOR 2**

1	2	3	4	5	6	Contribuye al cumplimiento de:
Diseñar una política de contratación	Desarrollar e Implementar programas de capacitación	Fortalecer la capacidad técnica del talento humano, para la ejecución de los proyectos	Garantizar la calidad, experiencia y mejora continua de nuestro talento humano.			Vision
a travez del diseño de una politica de contratacion para el personal y el desarrollo de programas de capacitacion, se fortalece la capacidad tecnica del recurso humano y el mejoramiento del personal						

**VECTOR 3**

1	2	3	4	5	6	Contribuye al cumplimiento de:
Aplicar la gestión integral del riesgo para identificación de riesgos y oportunidades del sector a nivel interno y externo.	Establecer vínculos estratégicos con el entorno	Ser una empresa competitiva en el eje cafetero	Disminuir costos y gastos operacionales y administrativos	Incrementar la rentabilidad de la compañía.		Vision
cuando se aplica la gestion integral de riesgos se analiza el entorno y se identifican los riesgos y oportunidades del sector, incluido la identificacion de alianzas estrategicas que permitan a la empresa ser mas competitiva , reducir costor e incrementar la rentabilidad						

**VECTOR 4**

1	2	3	4	5	6	Contribuye al cumplimiento de:
Establecer vínculos estratégicos con el entorno	Contribuir al crecimiento y desarrollo de la región a través de los proyectos.	Satisfacer las necesidades funcionales y las expectativas de los clientes y partes interesadas.				Mision
los vinculos estrategicos nos permitiran identificar mejor las necesidades de los grupos de interes para poder contribuir con la region y satisfacer las nececiudades de partes interesadas como la comunidad respecto a la generacion de empleo						

**VECTOR 5**

1	2	3	4	5	6	Contribuye al cumplimiento de:
Desarrollar e Implementar programas de capacitación	Fortalecer la capacidad técnica del talento humano, para la ejecución de los proyectos	Ser competitivos en edificaciones de tipo hospitalario	Contribuir al crecimiento y desarrollo de la región a través de los proyectos.			Vision
si se enfocan programas de capacitacion asociados a infraestructura y ambiente hospitalario, podremos ser mas competitivos en la ejecucuion de este tipos de proyectos y ofrecer productos que contribuyan al desarrollo de la region						

**VECTOR 6**

1	2	3	4	5	6	Contribuye al cumplimiento de:
Aplicar la gestión integral del riesgo para identificación de riesgos y oportunidades del sector a nivel interno y externo.	Implementar OHSAS 18001 y alcanzar la certificación.	Fortalecer la capacidad técnica del talento humano, para la ejecución de los proyectos	Cumplir con la normatividad legal vigente y los estándares de seguridad establecidos			Mision
Cuando se aplica la gestion integral de riesgos se analizan los riesgos internos asociados a la seguridad industrial (internos ) y se facilita la implementacion del sistema de seguridad y salud en el trabajo para fortalecer la realizacion del trabajo de una manera mas segura y proteger al recurso humano ( reduccion o eliminacion de riesgos asociados a la labor) y se cumple con la normatividad vigente						

**VECTOR 7**

1	2	3	4	5	6	Contribuye al cumplimiento de:
Implementar el sistema de gestión de calidad en los procesos de la empresa para mejorar los niveles de satisfacción de los clientes y alcanzar la certificación.	Satisfacer las necesidades funcionales y las expectativas de los clientes y partes interesadas.					Mision
Uno de los beneficios de aplicar Iso 9001:2015 es incrementar los niveles de satisfaccion de de los clientes y las partes interesadas						

**VECTOR 8**

1	2	3	4	5	6	Contribuye al cumplimiento de:
Implementar el sistema de gestión de calidad en los procesos de la empresa para mejorar los niveles de satisfacción de los clientes y alcanzar la certificación.	mejorar continuamente los procesos y métodos constructivos.  Garantizar la calidad, experiencia y mejora continua de nuestro talento humano.	Dar respuesta oportuna a través del cumplimiento, eficiencia y eficacia en el desarrollo de nuestra labor.	Ser una empresa competitiva en el eje cafetero	Aumentar el valor para los accionistas		VISION
dentro del sistema de gestion de calidad se encuentra inmerso la mejora continua de los procesos de la orgenizacion y el personal. Que acarrea una respiesta oportuna en la satisfaccion de las necesidades y permite a la empresa ser mas competitiva y acceder a nuevos mercados . por consiguiente se incrementa el valor de la compañía para los accionistas.						

**8.5. ESTRUCTURAS ORGANIZACIONAL PROPUESTA.**

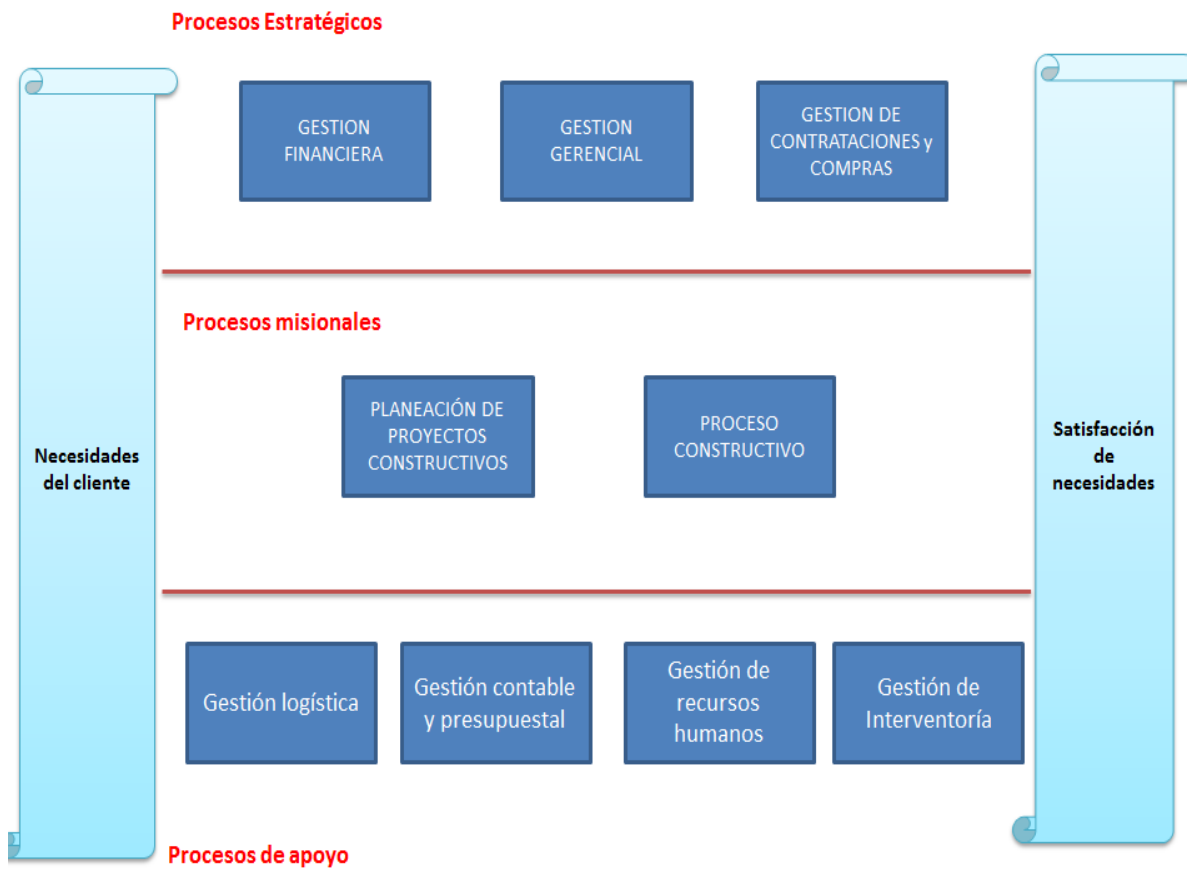
Para el cumplimiento de la estrategia presentada, es importante considerar los procesos que se deben realizar en la empresa, para lograr su cumplimiento se presente el siguiente:

PROCESOS	DESCRIPCION DEL PROCESO	INSUMOS UTILIZADOS, MAQUINARIA, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS
Gestión Gerencial	Este proceso se encarga del direccionamiento de la organización hacia el cumplimiento de las metas y los objetivos planeados, mediante la implementación de planes y programas concretos en el mediano y largo plazo para asegurar el correcto desarrollo de las operaciones.	Papelería, implementos de oficina y equipos de computo
Gestión financiera	Este proceso se basa en la gestión (formas de financiación) y administración de recursos para los proyectos, de manera que se lleve un control adecuado y ordenado de los ingresos y gastos de la empresa.	Papelería, implementos de oficina y equipos de computo
Gestión de compras y contrataciones	Consiste en el aseguramiento de que la empresa cuente con los mejores proveedores o contratistas, materias primas e insumos de construcción al mejor valor total y en las mejores condiciones posibles. La gestión de compras y contratación brinda la oportunidad para reducir los costos directos de construcción y aumentar los márgenes de beneficio.	Papelería, implementos de oficina y equipos de computo
Planeación de proyectos constructivos	Hace énfasis en la concepción del proyecto en el papel, a través de la programación de las actividades a ejecutar, analizando las diferentes restricciones y los métodos de construcción a emplear durante el proyecto. Esta planeación se realiza en el corto y mediano plazo)	Papelería, implementos de oficina y equipos de computo



Proceso constructivo	Hace referencia a la ejecución de las actividades planeadas para las diferentes etapas de la obra. El proceso constructivo es de tipo operativo y requiere de supervisión constante.	Materiales e insumos de construcción, equipos y herramienta menor de tipo pesado.
Gestión logística	Hace referencia a la planeación y seguimiento de las funciones de la cadena de abastos. Dentro de sus actividades se incluyen la gestión de transporte, programación de pedidos, la manipulación y administración de materiales de construcción en obra y la búsqueda de nuevos proveedores.	Papelería, implementos de oficina y equipos de computo
Gestión contable y Control presupuestal	hace referencia a la aplicación de técnicas y conceptos contables para procesar la información financiera, gestión de pagos a proveedores e impuestos, también se encarga del control del gasto real vs la planeación establecida	Papelería, implementos de oficina y equipos de computo
Gestión de Interventoría	Ejerce vigilancia, direccionamiento y control del ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿Dónde? y el ¿por qué? De las actividades del proceso constructivo.	Papelería, implementos de oficina y equipos de computo
Gestión de recursos humanos	Hace referencia al proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos y las habilidades de los miembros de la organización. La gestión de recursos humanos en INVERCOC, abarca todas las áreas asociadas a la administración del personal entre estas: Procesos de selección e inducción, afiliaciones, nómina y administración del recurso entre otros.	Papelería, implementos de oficina y equipos de computo

Fuente: Propia.



## CONCLUSIONES

- Al finalizar este trabajo se puede concluir que al diseñar un plan estratégico para la empresa, se logró crear una propuesta de mejoramiento en la cual se establecen la misión, y objetivos estratégicos y una estructura organizacional, con el fin de orientar a la empresa al crecimiento ya que el análisis estratégico determina los aspectos claves para establecer estrategias que integren los medios con los que cuenta la empresa para lograr sus fines.
- Estos resultados se obtuvieron a través de la elaboración de un diagnóstico interno y externo que permitió evidenciar el estado actual de la empresa e identificar sus principales carencias como lo son: la poca capacitación que tiene el personal, la falta de herramientas y/o técnicas adecuadas para la medición de los productos, la baja capacidad de innovación, entre otras, así como también las ventajas con las que cuenta la empresa, tales como: la buena relación con los proveedores y el personal comprometido con la empresa. A partir de ello, se pudo generar un diagnóstico que sirve como modelo para continuar evaluando su comportamiento y capacidad ante el mercado, generando una alerta en la empresa para la toma de acciones, así como para desarrollar innovaciones que le permitan mejorar su servicio al cliente, ya que éste puede ser un elemento importante para diferenciarse de la competencia, dado que, por el momento, los alcances tecnológicos o de nuevos desarrollos son pocos en el sector.
- Con el diseño y la aplicación del direccionamiento estratégico a la Empresa INVERCOC S.A.S. se logró adquirir un concepto claro de la organización, lo cual, a su vez hace posible la formulación de planes y actividades que lleven hacia los objetivos organizacionales, además le permitirá tener una óptica más clara de su situación actual y del direccionamiento que la organización debe aplicar en el futuro.
- El diseño de una Estructura Organizacional para la empresa INVERCOC S.A.S., generara mayor sentido de pertenencia y compromiso con la organización, buscando el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.
- La implementación del direccionamiento estratégico para la empresa INVERCOC S.A.S. traerá beneficios como Apoyar y capacitar al personal del área operativa, en busca del mejoramiento del servicio al cliente, la Optimización de los recursos y sistematización adecuada en el área operativa.
- El desarrollo de la propuesta dio como resultado final la consecución tanto del objetivo general como los objetivos específicos propuestos, dando así solución

- efectiva a la formulación del problema inicial de este proyecto. La consecución de los objetivos específicos del proyecto de investigación y la obtención de resultados contribuyen en gran medida al desarrollo social o económico del país, debido al posible auge de las pequeñas empresas y la oportunidad de ellas de generar empleo a más colombianos.
- La solución del problema planteado en este trabajo aportan elementos para mejorar el contenido de otros planes y programas, que estén encaminados hacia el mismo enfoque administrativo.
- Hoy la empresa cuenta con una herramienta potente para enfrentar sus propios retos y los que plantea un ambiente empresarial global de alta incertidumbre.

## RECOMENDACIONES

- La empresa debe enfocar sus estrategias hacia la competitividad, por esta razón, INVERCOC S.A.S debe eliminar la dependencia de su único cliente, que ha sido la empresa Oncólogos de Occidente S.A. y debe formular su estrategia para poder garantizar su posicionamiento en el mercado.
- Al analizar el comportamiento de la construcción de hospitales, se evidencia que aunque el sector ha sido un destino muy fluctuante, tiene una tendencia al alza, la cual ha sido constante desde el año 2009, sin embargo, la empresa debe diversificar sus servicios y debe empezar a explorar otro tipo de construcciones con lo son las construcciones residenciales, el cual constituye un mercado en crecimiento gracias al impulso que ha dado el Gobierno con las diferentes modalidades de créditos de las entidades bancarias, planes de ordenamiento territorial: que se han vuelto más flexibles e incluyentes y subsidios en la tasa de interés y cuota inicial en las viviendas de interés social.
- Es importante que la empresa implemente charlas de sensibilización y capacitación del personal en atención al usuario para lograr una mejor asesoría a los clientes, con la finalidad de aumentar el nivel técnico y los conocimientos de los colaboradores, conservando espacios para la comunicación entre los mismos y fomentando el trabajo en equipo.
- Es importante llevar seguimiento y registros de la satisfacción del cliente en cuanto al servicio prestado, con la finalidad de tomar acciones correctivas o preventivas según sea el caso, conservando los clientes antiguos y captando clientes nuevos.
- Socializar el direccionamiento estratégico realizado con todos los empleados de la empresa para que estén enterados y comprometidos con los alcances y metas correspondientes.
- Fortalecer la recolección y el análisis de la información financiera con el fin de contar con indicadores claves para mejorar la toma de decisiones.

## BIBLIOGRAFÍA

- (s.f.). Obtenido de [www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-299750.html](http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-299750.html)
- (s.f.). Obtenido de <http://www.larepublica.co/infraestructura/el-sector-de-la-construccion-le-aporta-al-producto-interno-bruto-del-eje-cafetero>
- (s.f.). Obtenido de [www.colpos.mx/cocoan/cisb/capitulo\\_1.pdf](http://www.colpos.mx/cocoan/cisb/capitulo_1.pdf)
- (s.f.). Obtenido de [www.andi.com.co/SitEco/Documents/Balance%202014%20y%20perspectivas%202015.pdf](http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/Balance%202014%20y%20perspectivas%202015.pdf), Colombia: Balance 2014 y perspectivas 2015 Resumen Ejecutivo pag 18
- (s.f.). Obtenido de [www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib\\_const/Bol\\_ieac\\_ltrim15.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib_const/Bol_ieac_ltrim15.pdf)
- (s.f.). Obtenido de [www.dinero.com/economia/articulo/comportamiento-del-sector-construccion-america-latina-durante-primer-trimestre-2015/211034](http://www.dinero.com/economia/articulo/comportamiento-del-sector-construccion-america-latina-durante-primer-trimestre-2015/211034)
- BERNAL, C. A. (2000). *Metodología de la Investigación para administración y economía*. Bogotá: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- CAMACOL. (2015). *Índice de Competitividad Departamental y Desarrollo Regional de la Actividad Edificadora*.
- CAMACOL. (2015). *UN PAÍS CADA VEZ MÁS URBANO: Cambios demográficos y tendencias de la actividad edificadora*.
- CHIAVENATO, I. (1986). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Bogotá: Mc. Graw Hill.
- DANE. (2015). *Boletín Técnico: Indicadores Económicos Alrededor de la Construcción*.
- Daniel, L. H. (2004). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: 3R Editores.
- Eduardo, M. A. (2011). *Metodología: Diseño y desarrollo de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México: Limusa.

- 
- Espinoza, H. (2016). *Planificación - Herramienta útil para la visualización del futuro*.
- Humberto, S. G. (2014). *Gerencia Estratégica* . Bogotá: 3R Editores.
- Jack, F. (2000). *Negocios Exitosos*. Mc. Graw Hill.
- Jackeline, A. P. (2002). *La planeación estratégica en el proceso administrativo*.
- KOONTZ, H. y. (1985). *Administración*. México: Mc. Graw and Hill.
- L, D. R. (2005). *Organizational Theory and Desing*.
- M. PREIFFER, W. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Venezuela: Mc. Graw Hill.
- Manuel, F. R. (1997). *Eficacia Organizacional* .
- MARTINEZ, C. (1998). *Estadísticas y muestreo* . Bogotá: Mc. Graw Hill.
- MUNICH, L. Á. (1990). *Metodos y técnicas de investigación*. México: Trillas.
- R., D. F. (2003). *Strategic Management*.
- Ruggirello, H. M. (2011). *El sector de la Construcción en Perspectiva Internacionalización e Impacto en el Mercado de Trabajo*.

## ANEXOS

### ANEXO 1: ENCUESTA PERSONAL OPERATIVO

#### ENCUESTA PERSONAL OPERATIVO INVERCOC S.A.S

PREGUNTAS	TIPO
<b>1) ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo y superiores?</b>	personal
a) Buena	
b) Aceptable	
c) Regular	
d) Mala	
<b>2) ¿Cómo califica la comunicación con sus superiores?</b>	personal
a) Buena	
b) Aceptable	
c) Regular	
d) Mala	
<b>3) ¿Se siente a gusto con la labor que realiza en la empresa?</b>	
a) Siempre	personal
b) Casi siempre	
c) Algunas veces	
d) Casi nunca	
e) Nunca	
<b>4) ¿Considera usted que la empresa le brinda estabilidad laboral y oportunidades de crecimiento?</b>	personal
a) Si	
b) No	
<b>5) ¿Considera que con su labor aporta al crecimiento de la empresa?</b>	personal
a) Si	
b) No	
<b>6) ¿Considera que sus sugerencias y opiniones respecto a la realización del trabajo, Son tomadas en cuenta?</b>	organizacional
a) Si	
b) No	



<b>7) ¿Cómo considera usted la ejecución del trabajo que se realiza día a día?</b>	Organizacional
a) Ordenado	
b) Desordenado	
c) NS/NR	
<b>8) ¿Considera satisfactorios los recursos proporcionados por la empresa para el desempeño de su labor?</b>	
a) Siempre	organizacional
b) Casi siempre	
c) Algunas veces	
d) Casi nunca	
e) NS/NR	
<b>9) ¿Cuál es la necesidad más urgente de la empresa, según su criterio?</b>	organizacional
a) Recursos financieros	
b) Recursos humanos	
c) Recursos tecnológicos	
d) Capacitación y asesoría	
e) NS/NR	
<b>10) ¿Recibió inducción al ingresar a laborar a la Empresa?</b>	organizacional
a) Si	
b) No	
<b>11) ¿Conoce con claridad las funciones y responsabilidades de su cargo?</b>	organizacional
a) Si	
b) No	
<b>12) ¿Cuál es su percepción frente a las capacitaciones que brinda la empresa?</b>	personal
a) Muy buena	
b) Buena	
c) Regular	
d) Mala	
e) NS/NR	
<b>13) ¿Con que frecuencia se programan capacitaciones en la empresa?</b>	personal
a) Semanal	
b) Mensual	
c) Bimensual	
d) Semestral	
e) NS/NR	
<b>14) ¿Conoce usted la misión, visión, valores corporativos y políticas de</b>	organizacional

<b>la empresa?</b>	
a) Si	
b) No	
<b>15) ¿Conoce usted los objetivos corporativos de la empresa?</b>	organizacional
a) Si	
b) No	

## ANEXO 2: ENCUESTA PERSONAL ADMINISTRATIVO

### ENCUESTA PERSONAL ADMINISTRATIVO INVERCOC S.A.S

PREGUNTA	TIPO
<b>1) ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo y superiores?</b>	personal
a) Muy buena	
b) Buena	
c) Regular	
d) Mala	
<b>2) ¿De qué tipo es la comunicación en la empresa?</b>	organizacional
a) Formal	
b) Informal	
c) Mixta	
<b>3) De 1 a 5 como califica su satisfacción con el trabajo que realiza, siendo 5 la puntuación más alta.</b>	personal
<b>4) ¿Considera que sus sugerencias y opiniones respecto a la realización del trabajo, Son tomadas en cuenta?</b>	organizacional
a) Si	
b) No	
¿Por qué?:	
<b>5) Los problemas más frecuentes a los que se enfrenta en la realización de su trabajo, están asociados con:</b>	organizacional
a) Tiempo de entrega de materiales	
b) Calidad de los materiales	
c) Flujo de efectivo	
d) Procesos administrativos en toma de decisiones	
e) Personal con experiencia técnica	
f) Otros	
Si su respuesta es otros, describa cuales:	
<b>6) De acuerdo a su respuesta en la pregunta 5, considera usted que los retrasos en obra se asocian principalmente con:</b>	De control
a) Entrega de materiales	
b) Mano de obra	

c) Métodos de construcción	
d) Disponibilidad de recursos	
e) Otros	
Si su respuesta es otros, describa cuales:	
<b>7) ¿Es adecuada la capacidad de producción, con respecto a los tiempos de entrega del proyecto?</b>	De control
a) Siempre	
b) Casi siempre	
c) Algunas veces	
d) Casi nunca	
e) Nunca	
<b>8) ¿Cuál es la necesidad más urgente de la empresa, según su criterio?</b>	organizacional
a) Recursos financieros	
b) Recursos humanos	
c) Recursos tecnológicos	
d) Capacitación y asesoría	
e) Otro	
Si su respuesta es otros, describa cuales:	
<b>9) ¿Conoce usted la misión, visión, valores corporativos y políticas de la empresa?</b>	organizacional
a) Si	
b) No	
<b>10) ¿Conoce usted los objetivos corporativos de la empresa?</b>	organizacional
a) Si	
b) No	
<b>11) ¿Conoce con claridad las funciones y responsabilidades de su cargo?</b>	organizacional
a) Si	
b) No	
<b>12) ¿Conoce con claridad los procesos de la Empresa?</b>	organizacional
a) Si	
b) No	
<b>13) Califique de 1 a 5 las Áreas en los cuales usted considera que la empresa debe mejorar, siendo 5 el área más crítica (sin repetir calificación):</b>	organizacional
a) Compras	

b) Selección y Contratación de personal	
c) Métodos de Construcción	
d) Gestión Financiera	
e) Gestión Administrativa	
<b>14) Considerando su respuesta en la pregunta anterior, sugiera una mejora que se podría implementar en la empresa</b>	organizacional
<b>15) ¿Cómo considera los sistemas de control y evaluación existentes en la empresa?</b>	De control
a) Claros y efectivos	
b) Inadecuados	
c) Inexistentes	
<b>16) Que tipo de inducción se brinda al personal cuando ingresa a la empresa</b>	personal
a) Operativo	
b) Técnico	
c) Administrativo	
<b>17) ¿Se ofrece capacitación a los trabajadores?</b>	personal
a) Siempre	
b) Casi siempre	
c) Algunas veces	
d) Casi nunca	
e) Nunca	
<b>18) Cuales son los principales temas que se tratan en las capacitaciones</b>	personal
a) Seguridad industrial	
b) Procesos: Administrativos, de nómina y seguridad social	
c) métodos de trabajo	
<b>19) ¿Posee la empresa alguna metodología para medir el desempeño del personal?</b>	De control
a) Si	
b) No	
<b>20) ¿Las medidas correctivas que deban tomarse frente a un desempeño inadecuado, se retroalimentan con los trabajadores?</b>	De control
a) Siempre	
b) Casi siempre	
c) Algunas veces	
d) Casi nunca	

e) Nunca	
<b>21) ¿La empresa cuenta con un sistema de incentivos y sanciones?</b>	personal
a) Si	
b) No	
<b>22) ¿Considera alto el nivel de rotación de los trabajadores?, Si su respuesta es afirmativa siga a la pregunta 23, de lo contrario pase a la pregunta 24</b>	personal
a) Si	
b) No	
<b>23) Según su criterio, ¿a qué se debe el nivel de rotación (retiro) de los trabajadores en la empresa?</b>	personal
a) Avance de obra y necesidad de MO especializada	
b) Actitud del personal frente al trabajo	
c) Falta de experiencia técnica	
d) Remuneración salarial	
<b>24) ¿Posee la empresa indicadores de gestión?</b>	de control
a) Si	
b) No	
<b>25) ¿considera que la mano de obra contratada está suficientemente calificada para el proceso requerido?</b>	organizacional
a) Siempre	
b) Casi siempre	
c) Algunas veces	
d) Casi nunca	
e) Nunca	
<b>26) ¿Con que frecuencia realiza pedido de materiales?</b>	organizacional
a) Diario	
b) Semanal	
c) Mensual	
d) Bimensual	
e) Semestral	
<b>27) ¿Se realiza un pronóstico de la demanda de materiales para la producción?</b>	organizacional
a) Si	
b) No	
<b>28) ¿Se realiza y se cumple el plan de producción?</b>	organizacional
a) Siempre	

b) Casi siempre	
c) Algunas veces	
d) Casi nunca	
e) Nunca	
<b>29) ¿Se realiza un control de inventario de materiales e insumos?</b>	organizacional
a) Diario	
b) Semanal	
c) Mensual	
d) No se realiza	
<b>30) ¿Se conoce el costo de manejo de los materiales?</b>	organizacional
a) Si	
b) No	
<b>31) ¿Es adecuado el nivel de tecnología usado en la producción?</b>	organizacional
a) Si	
b) No	
<b>32) Califique de 1 a 5 el tiempo de entrega de los proveedores, siendo 5 la puntuación más alta</b>	organizacional
<b>33) ¿Se requiere horas extras para aumentar la capacidad de producción?</b>	organizacional
a) Siempre	
b) Casi siempre	
c) Algunas veces	
d) Casi nunca	
e) Nunca	

### ANEXO 3: ENTREVISTA CON LA GERENCIA

#### ENTREVISTA PARA LA GERENCIA INVERCOC S.A.S

1	¿Posee la empresa, una estructura organizacional claramente definida?	Organizacional
2	¿Están definidos los rangos de control y los niveles de responsabilidad de los jefes en la empresa?	Organizacional / Dirección
3	¿Conoce el personal con claridad sus funciones y responsabilidades?	Organizacional
4	¿Conoce el personal los métodos para realizar su trabajo?	Organizacional
5	¿Son claros los procesos organizacionales?	Organizacional
6	¿La empresa podría integrarse verticalmente?	Organizacional
7	¿Cuál es el nivel de cumplimiento de entrega de las obras o avances de obra?	Organizacional
8	¿Existe diseño de puestos de trabajo?	Organizacional
9	¿Se realiza un pronóstico de la demanda de materiales?	Organizacional
10	¿Cómo se mide la eficiencia de la producción?	Organizacional
11	¿Existen sistemas de control de procesos: financieros, de producción, gerenciales y de gastos?	Organizacional / Control
12	¿Cuál es el costo de los sistemas de control?	control
13	¿La información sobre el desempeño de la empresa es exacta, oportuna, objetiva y clara?	control
14	¿Existe una metodología para realizar la planeación de la empresa? si la respuesta es sí, pase a la pregunta 15 de lo contrario pase a la pregunta 17	planeación
15	¿Usa enfoque de gerencia estratégica para toma de decisiones?	planeación
16	¿Se ha analizado la cultura corporativa: valores y creencias que regulan la empresa?	planeación
17	¿Se realiza auditoria interna de la empresa?	planeación
18	¿Se observan y pronostican las tendencias del entorno en materia: social, geográfica, tecnológica, política y económica?	planeación
19	¿Conoce las fortalezas y debilidades de la Empresa?	planeación
20	¿La Empresa tiene una visión definida y divulgada?	planeación
21	¿La Empresa ha definido su misión en forma explícita?	planeación
22	¿La Empresa ha definido sus objetivos y estrategias globales en forma	planeación



	explícita?	
23	¿La Empresa tiene metas, políticas y planes de acción?	planeación
24	¿Se han definido indicadores de gestión?	planeación
25	¿Posee la empresa alguna metodología para medir el desempeño del personal?	personal
26	¿Existe proceso de inducción para el personal de obra?	personal
27	¿Existe interés en el fortalecimiento del capital humano? ¿Contempla dentro del presupuesto de la empresa, la capacitación al personal?	personal
28	¿Se promueve al empleado dentro de la empresa, es decir, cuenta con un plan carrera?	personal
29	¿Se han definido políticas disciplinarias en la Empresa?	personal
30	¿Considera que la mano de obra contratada está suficientemente calificada para el proceso requerido?	personal
31	¿La toma de sesiones es ágil y oportuna?	dirección
32	¿Existen mecanismos para realizar control de la gestión?	dirección
33	¿Existe proceso de delegación, o es una organización centralizada?	dirección
34	¿El proceso de comunicación es eficiente y efectivo?	dirección
35	¿Tiene definida una estrategia de Calidad y los estándares?	Calidad
36	¿Está normalizada la empresa?	Calidad
37	¿Existe cultura de Calidad en la empresa?	Calidad
38	¿Existe un sistema para medir los costos de NO CALIDAD?	Calidad
39	¿Se compara la empresa en calidad, con los competidores?	Calidad
40	¿Cuál es el avance técnico de las edificaciones que está construyendo la empresa?	I+D
41	¿Cuál es la reputación de la empresa en el medio?	I+D
42	¿Ha definido la empresa políticas para realizar investigación y desarrollo?	I+D
43	¿Se tiene la capacidad, para aprovechar ideas sobre nuevos productos, maquinaria y materiales?	I+D
44	¿Cuál es el peso porcentual de cada rubro dentro de los activos, los pasivos y el patrimonio?	financiera
45	¿Tiene capacidad la empresa para cumplir sus obligaciones exigibles en el corto plazo?	financiera
46	¿Cuál es la calidad de los activos y pasivos de corto plazo? ( En que están representados)	financiera

47	¿Cuál es la rentabilidad del negocio? ¿Cómo ha variado en los últimos años?	financiera
48	¿Cuáles son las estrategias de apalancamiento financiero?	financiera
49	¿Es eficiente y efectiva la empresa en el uso de los recursos?	financiera
50	¿Cómo ha evolucionado la participación de la empresa en el mercado?	mercado
51	¿Cuál es el mercado objetivo de la empresa?, ¿hacia dónde quiere crecer: eje cafetero, norte del valle?	mercado
52	¿Cuál es la proyección de la empresa: construcción edificaciones para uso residencial, no residencial, de uso comercial, obras de ingeniería?	mercado
53	¿Se realizan investigaciones de mercado? Con que objetivo? (Cuál es el interés especial en analizar la competencia: Precios, Calidad, tecnología)	mercado
54	¿Si realizan investigación de mercado?, ¿Cuál es la estrategia?, ¿Se usan los resultados?	mercado
55	¿Conoce algo sobre el manejo del precio de la competencia?	mercado
56	¿Cuál es la cobertura de la Empresa?	mercado
57	¿Cuál es el índice de satisfacción del cliente interno y el cliente externo?	mercado
58	¿Qué sabe la empresa, acerca de sus clientes?	mercado
59	¿Que saben los clientes acerca de la Empresa?	mercado
60	¿Cuáles son los clientes potenciales de la Empresa?	mercado
61	¿Cuáles son las características del sector donde participa la Empresa?	competencia
62	¿Se conoce a la competencia, su capacidad, sus objetivos y estrategias?	competencia
63	¿Cuáles son los principales competidores de la Empresa?	competencia
64	¿Cuáles son las posibles respuestas de la competencia frente a las tendencias sociales, económicas, tecnológicas, geográficas y políticas, que afectan el sector en el cual participa la Empresa?	competencia
65	¿Cómo es la relación de la empresa con sus proveedores y distribuidores?	competencia
66	¿Cómo es la relación de la competencia con sus proveedores y distribuidores?	competencia
67	¿Cuáles son las fortalezas de los principales competidores de la empresa?	competencia

68	¿Cuáles son las debilidades de los competidores?	competencia
69	¿Cuáles son las estrategias, objetivos y metas de los principales competidores de la empresa?	competencia
70	¿Cuáles son las ventajas competitivas de la empresa?	competencia
71	¿Cuáles son las ventajas competitivas de la competencia?	competencia
72	¿Cuáles son los factores clave de éxito del sector?	competencia
73	¿Se realizan estudios periódicos sobre la competencia?	competencia
74	¿Tiene la empresa una base de datos de la competencia?	competencia
75	¿Cuenta la empresa con una base de datos de los clientes? ¿Existen hojas de vida y perfiles de los clientes?	servicio al cliente
76	¿La empresa conoce el nivel de satisfacción de los clientes?	servicio al cliente
77	¿Se compara el servicio y niveles de calidad con los de la competencia?	servicio al cliente